

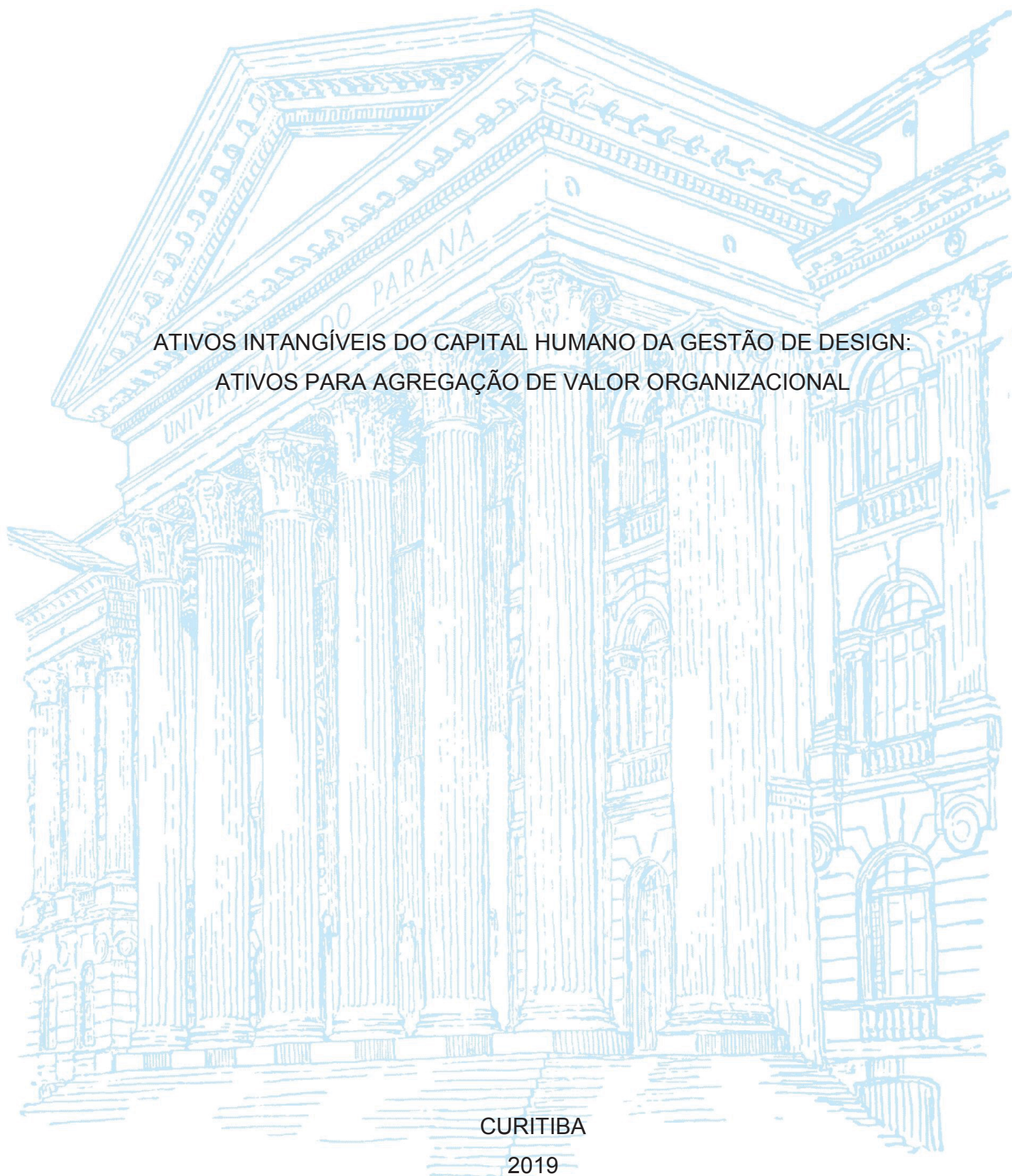
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIA LETÍCIA SCIAMANA

ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN:
ATIVOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

CURITIBA

2019



JULIA LETÍCIA SCIAMANA

ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN:
ATIVOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, da Universidade Federal do Paraná-UFPR, Setor de Artes, Comunicação e Design, como requisito à obtenção do grau de Mestre em Design na área de concentração Sistemas de Produção e Utilização.

Orientadora: Prof. ^a Dr. ^a Virgínia Borges Kistmann

CURITIBA

2019

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELO SISTEMA DE BIBLIOTECAS/UFPR –
BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS HUMANAS COM OS DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Fernanda Emanoéla Nogueira – CRB 9/1607

Sciamana, Julia Letícia

Ativos intangíveis do capital humano da gestão de design : ativos para
agregação de valor organizacional. / Julia Letícia Sciamana. – Curitiba, 2019.

Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Artes, Comunicação e
Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora : Prof^a. Dr^a. Virgínia Borges Kistmann

1. Design – Gestão de empresas. 2. Capital humano. 3. Designers –
Curitiba (PR). I. Kistmann, Virgínia Souza de Carvalho Borges, 1952 -.
II. Título.

CDD – 745.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESIGN -
40001016053P0

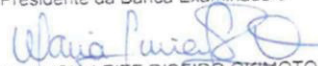
TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **JULIA LETICIA SCIAMANA**, intitulada: **ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL**., após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua *aprovação com distinção* do título de defesa.

A outorga do título de Mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 21 de Fevereiro de 2019.


VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES KISTMANN
Presidente da Banca Examinadora


MARIA LUCIA LEITE RIBEIRO OKIMOTO
Avaliador Interno (UFPR)


EUGENIO ANDRES DIAZ MERINO
Avaliador Externo (Ufsc)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de iniciar estes agradecimentos comentando que a presente dissertação não é um esforço único de uma pesquisadora e sua orientadora, mas sim, de um resultado que engloba o apoio de muitas pessoas ao longo deste árduo caminho.

Em primeiro lugar, agradeço à professora Virginia Kistmann, que confiou nas minhas competências e habilidades, dando alento a este trabalho com suas colocações sempre pertinentes e sábias. Ao longo desses dois anos, passei a admirar a professora por todo o seu conhecimento e experiência. Levarei esses momentos comigo eternamente.

A minha mais profunda gratidão pelo auxílio do Centro Brasil Design, em especial à Ana Brum, que intermediou o contato com algumas empresas da presente pesquisa. E também, a todas as empresas e participantes pelo aceite ao convite deste estudo. Por sorte, contei com a simpatia e a solicitude dos seus funcionários, que se mostraram extremamente abertos e acessíveis.

Não poderia deixar de agradecer também as horas desprendidas de Hektor Brasil, sua paciência e seu excelente trabalho no auxílio na análise estatística deste estudo, com destaque aos mapas de calor gerados. Ao professor Ricardo Martins e ao Carlos Decotelli por me apresentarem a esse universo quantitativo que é tão desafiador, mas ao mesmo tempo encantador. Nesse aspecto, agradeço também a minha querida amiga de infância, Oriana Ortiz, pelas inúmeras consultas.

Agradecimento a todos os professores do PPGDesign UFPR pelo aprendizado, em especial ao prof. Adriano Heemann pelo aceite para compor a banca de qualificação deste trabalho, e, posteriormente, à professora Maria Lucia Okimoto pelo aceite para a banca de defesa. Igualmente, agradeço ao Prof. Eugenio Merino da UFSC pela honra no aceite ao convite de participação como membro e banca externa. A estes, obrigada por todos os apontamentos e comentários para melhoria deste documento.

Aos colegas que fiz no mestrado, agradeço pelos bons momentos juntos e por servirem como suporte emocional uns dos outros nos momentos críticos. Em especial às “irmãs de orientadora”, Carolina Daros, Carolina Rosenmann, Evelyne Pettri e Valkiria Pedri.

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe, Sônia, e minha amada avó, Alice (*in memoriam*), por nunca duvidarem ou desistirem de mim. E ao Julio, por todo carinho, suporte e paciência.

Por fim, agradeço a Fundação Capes pelo auxílio em forma de bolsa de estudos.

RESUMO

Este trabalho visa identificar padrões dos Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design que contribuem, por meio do conhecimento, habilidades e atitudes do profissional, para a construção de aspectos estruturais e do cliente, agregando valor para a organização. O presente estudo é motivado pela constatação de lacunas perante a incipiência de trabalhos na área de design que explorem a contribuição de Ativos Intangíveis para as organizações. É neste cenário que se desperta um interesse em lidar com a complexidade e o grande número de variáveis envolvidas no processo de design, principalmente com aquelas que tangem os aspectos humanos, para assim poder identificá-las e avaliá-las como fonte de agregação de valor organizacional. O método adotado apoia-se em uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) e uma Revisão Bibliográfica Narrativa (RBN) que ocorrem simultaneamente durante a coleta de dados para a fonte secundária. desdobra-se, posteriormente, em um *survey* exploratório aplicado a gestores e designers atuantes em 18 empresas localizadas na região da Grande Curitiba, selecionadas nos 6 setores distintos delimitados para a presente pesquisa. Ressalta-se que a amostra representa um número mínimo esperado para se obter retorno de caráter exploratório, o qual não visa solucionar uma hipótese ou generalizar um resultado, mas sim apresentar uma sondagem do tema para trabalhos futuros. Dito isto, como resultados, apresenta-se uma análise exploratória de dados que investiga o grau de importância dos ativos do Capital Humano da Gestão de Design elencados nesta pesquisa, bem como analisa as formas de contribuições destes perante as categorias de impacto do design em organizações. Diante dos dados obtidos, a partir das amostras sob estudo, compreende-se um cenário com diversas assimetrias, mas no qual, em geral, os ativos apresentam um alto grau de importância para a agregação de valor organizacional. Todavia, nota-se que os elementos de caráter operacional possuem um maior escore perante os de caráter mais tático e estratégico. Enfim, compreende-se que a investigação para a identificação e classificação das contribuições dos Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design para as organizações se mostra uma prática complexa, para a qual faz-se necessário considerar diversos aspectos para análise das competências, habilidades e atitudes do profissional como fonte de agregação de valor em aspectos estruturais e do cliente. Portanto, sugere-se, para o campo teórico e prático, que novas pesquisas relevantes a este escopo sejam realizadas, principalmente a partir das delimitações e resultados aqui apresentados.

Palavras-chave: Ativos Intangíveis. Capital Humano. Gestão de Design. Valor Organizacional.

ABSTRACT

This work aims to identify Design Management Human Capital Intangible Assets standards that contribute, through knowledge, skills and attitudes, to the construction of structural and client aspects, adding value to the organization. The study is motivated by gaps founded in the incipience of works in the area of design that explore the contribution of intangible assets to the organizations. It is in this scenario that an interest is aroused in dealing with the complexity and the large number of variables involved in the design process. Especially those that touch upon human aspects, in order to be able to classify and evaluate them as a source of increase value business organizational structure. The method adopted is based on a Systematic Bibliographic Review (SBR) and a Narrative Bibliographic Review (NBR) that occur simultaneously during the collection of data for the secondary source. It is subsequently deployed in an exploratory survey applied to managers and designers working in the 18 companies located in the region of Greater Curitiba selected from the 6 different sectors delimited for the present research. It should be emphasized that the sample represents a minimum number expected to obtain an exploratory return which is not intended to solve a hypothesis or to generalize a result, but to present a survey of the theme for future work. That said, as results, it is presented an exploratory analysis of the data that investigates the degree of Design Management Human Capital Intangible Assets' importance listed in the research. The study also analyzes the contributions of the same assets through categories of organizations design' impacts. Through the data obtained under the samples of this study, it is understood a scenario with several asymmetries, but with a high degree of importance presented by the assets as increasing business value. However, it should be noted that elements of an operational nature have a higher score in relation to the more tactical and strategic elements. Finally, it is understood that researches that aims to identify and classify the contributions Design Management Human Capital Intangible Assets' to organizations are a complex practice, which needs to be considered several aspects to analyze the skills, abilities and attitudes of the professional as source of value added for structural and customer aspects. Therefore, mainly from the delimitations and results presented here, it is suggested that new researches are relevant to this scope be carried out to the theoretical and practical field.

Keywords: Intangible Assets. Human Capital. Design Management. Business value.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – ESCOPO DE PESQUISA	26
FIGURA 2 – RELAÇÃO DO PRESENTE ESTUDO COM TRABALHO EXISTENTES	27
FIGURA 3 – TIPOS E CLASSIFICAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS COM BASE NAS DEFINIÇÕES DE STEWART (1998)	36
FIGURA 4 – ASPECTOS DO CAPITAL HUMANO COM BASE NOS AUTORES	37
FIGURA 5 – ASPECTOS DO CAPITAL ESTRUTURAL COM BASE NOS AUTORES	38
FIGURA 6 – ASPECTOS DO CAPITAL DO CLIENTE COM BASE NOS AUTORES	39
FIGURA 7 – MODELOS QUE FOCAM NO CAPITAL HUMANO COMO CENTRO DO NEGÓCIO	41
FIGURA 8 – INTERDEPENDÊNCIA DOS NÍVEIS ESTRUTURAIS DA GESTÃO DE DESIGN	47
FIGURA 9 – QUADRO DE SÍNTESE TEÓRICA DAS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DE DESIGN.	58
FIGURA 10 – MAPA DO VALOR DO DESIGN	62
FIGURA 11 – CAPITAL HUMANO COMO FATOR DE IMPACTO NA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL.	64
FIGURA 12 – CRITÉRIOS E PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DO DESIGN EM EMPRESAS	69
FIGURA 13 – SISTEMÁTICA DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN COMO FONTE DE AGREGAÇÃO DE VALOR.....	71
FIGURA 14 – RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	74
FIGURA 15 – RESUMO DOS OBJETIVOS E SELEÇÃO DOS MÉTODOS	76
FIGURA 16 – ETAPAS DA PESQUISA.....	77
FIGURA 17 – PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.....	92
FIGURA 18 – LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA	92
FIGURA 19 – RESULTADO CONHECIMENTO TÉCNICO/CIENTÍFICO EM DESIGN	95
FIGURA 20 – RESULTADO CONHECIMENTO TÉCNICO/ARTÍSTICO EM DESIGN	97

FIGURA 21 – RESULTADO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO	98
FIGURA 22 – RESULTADO CONHECIMENTO EM PESQUISA E DE MERCADO	99
FIGURA 23 – RESULTADO PERFORMANCE CRIATIVA.....	100
FIGURA 24 – RESULTADO VISÃO HOLÍSTICA/PENSAMENTO ESTRATÉGICO	101
FIGURA 25 – RESULTADO CAPACIDADE TÉCNICA/COGNITIVA	102
FIGURA 26 – RESULTADO CAPACIDADE ANALÍTICA/COGNITIVA.....	103
FIGURA 27 – RESULTADO COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E REDE DE RELACIONAMENTO INTERNO	104
FIGURA 28 – RESULTADO COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E REDE DE RELACIONAMENTO INTERNO	105
FIGURA 29 – RESULTADO APRESENTAÇÃO.....	106
FIGURA 30 – RESULTADO APTIDÃO COMERCIAL/NEGOCIAÇÃO	107
FIGURA 31 – RESULTADO CAPACIDADE EM INOVAÇÃO.....	108
FIGURA 32 – RESULTADO ENTUSIASMO	109
FIGURA 33 – RESULTADO EMPATIA	110
FIGURA 34 – RESULTADO CARISMA.....	111
FIGURA 35 – RESULTADO DIPLOMACIA.....	112
FIGURA 36 – RESULTADO COMPROMETIMENTO.....	113
FIGURA 37 – RESULTADO PERSISTÊNCIA.....	114
FIGURA 38 – RESULTADO OBJETIVIDADE	115
FIGURA 39 – RESULTADO VERSATILIDADE.....	116
FIGURA 40 – RESULTADO AGILIDADE	117
FIGURA 41 – RESULTADO ORIENTAÇÃO PARA RESULTADO	118
FIGURA 42 – RESULTADO LIDERANÇA.....	119
FIGURA 43 – RESULTADO MOTIVAÇÃO/INFLUÊNCIA	120
FIGURA 44 – RESULTADO ORGANIZAÇÃO/CONTROLE.....	121
FIGURA 45 – RESULTADO POLÍTICA.....	122
FIGURA 46 – BOXPLOT DE ESCORES GESTORES.....	123
FIGURA 47 – BOXPLOT DE ESCORES DESIGNERS.....	124
FIGURA 48 – GRAU DE IMPORTÂNCIA ATIVOS. MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO	125
FIGURA 49 – MAPA DE CALOR GESTORES.....	128
FIGURA 50 – MAPA DE CALOR DESIGNERS	129
FIGURA 51 – MAPAS DE CALOR DIFERENÇAS GESTORES E DESIGNERS....	131

FIGURA 52 – BOXPLOT ESCORE GESTORES CATEGORIAS VERSUS ATIVOS	133
FIGURA 53 – BOXPLOT ESCORE DESIGNERS CATEGORIAS VERSUS ATIVOS	135
FIGURA 54 – ATIVOS PERANTE NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN.....	140
FIGURA 55 – FLUXO DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN	142
FIGURA 56 – DENSIDADE ESCORES AMOSTRAS	147
FIGURA 57 – CÉDULA VOTAÇÃO EUA ANOS 2000.....	169

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – RESULTADOS DA RBS A RESPEITO DOS TEMAS DE PESQUISA	20
QUADRO 2 – AUTORES, TERMOS E DEFINIÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS.....	23
QUADRO 3 – DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE DESIGN.....	44
QUADRO 4 – COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS GERAIS PARA A ÁREA DE DESIGN	50
QUADRO 5 – MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA O DESIGNER.....	51
QUADRO 6 – DESIGN COMO COMPETÊNCIAS	52
QUADRO 7 – HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DOS DESIGNERS	53
QUADRO 8 – COMPETÊNCIAS PARA O DESIGN DE LIBÂNIO	54
QUADRO 9 – CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DE DESIGN PARA LIBÂNIO, AMARAL E MIGOWSKI.....	55
QUADRO 10 – CLASSIFICAÇÃO POR COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS DESIGNERS PARA ZAINA.....	56
QUADRO 11 – CATEGORIAS PARA MENSURAÇÃO DO DESIGN DE LOCKWOOD.....	59
QUADRO 12 – AS QUATRO FORÇAS DO DESIGN.....	60
QUADRO 13 – DESIGN COMO COMPETÊNCIAS	61
QUADRO 14 – SÍNTESE DA CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO CONHECIMENTO DA GESTÃO DE DESIGN	66
QUADRO 15 – SÍNTESE DA CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE HABILIDADES GESTÃO DE DESIGN	67
QUADRO 16 – SÍNTESE DA CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE ATITUDES GESTÃO DE DESIGN	68
QUADRO 17 – CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN.....	69
QUADRO 18 – PROTOCOLO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA	80
QUADRO 19 – SETORES CONSIDERADOS NAS PESQUISAS DOS DOCUMENTOS ESTUDADOS	83
QUADRO 20 – EMPRESAS SELECIONADAS PARA PESQUISA	85
QUADRO 21 – PROTOCOLO DA SURVEY	89
QUADRO 22 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA.....	93
QUADRO 23 – PERFIL DOS PARTICIPANTES DA AMOSTRA	94

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTO.....	15
1.2	PROBLEMA.....	19
1.3	PERGUNTA DE PESQUISA.....	22
1.4	OBJETIVOS.....	22
1.4.1	Objetivo geral.....	22
1.4.2	Objetivos específicos.....	22
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	23
1.6	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	26
1.7	VISÃO GERAL DA PESQUISA E ORGANIZAÇÃO.....	28
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	29
2.1	A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS ATIVOS INTANGÍVEIS.....	29
2.1.1	Breve histórico e conceito de Ativos Intangíveis.....	32
2.1.2	Tipos e classificação dos Ativos Intangíveis	35
2.1.3	Os capitais dos Ativos Intangíveis	36
2.1.3	O capital humano como fonte de agregação de valor organizacional	40
2.2	GESTÃO DE DESIGN	42
2.2.1	Breve histórico e conceito de Gestão de Design	43
2.2.2	A integração do design nas organizações: os níveis da Gestão de Design..	45
2.2.3	Modelos da Gestão de Design: a classificação por competências	48
2.2.4	Atributos da Gestão de Design como fonte de agregação de valor organizacional.....	59
2.3	OS ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN COMO FONTE DE AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL.....	62
3	CONSIDERAÇÕES QUANTO AO MÉTODO DE PESQUISA	73
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	73
3.2	SELEÇÃO DO MÉTODO.....	74
3.3	ESTAPAS DA PESQUISA E DELINEAMENTO	77
3.4	ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOSE ANÁLISE.....	78
3.4.1	Pesquisa bibliográfica	78
3.4.2	Survey	80
3.5	ESTRATÉGIAS DE SÍNTESE	89

4	RESULTADOS DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO	91
4.1	APLICAÇÃO DA SURVEY E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	91
4.2	GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL.....	94
4.2.1	Resultados dos ativos de conhecimentos.....	95
4.2.2	Resultados dos ativos de habilidades.....	99
4.2.3	Resultados dos ativos de atitudes	109
4.2.4	Resumo dos resultados individuais	122
4.2.5	Grau de importância dos ativos (médias e desvios padrões)	125
4.3	RELAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL.....	128
5	DISCUSSÃO	138
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
	REFERÊNCIAS	149
	APÊNDICE 1 – ATIVIDADES ECONÔMICAS SELECIONADAS PARA A PESQUISA DE ACORDO COM O CNAE (IBGE)	156
	APÊNDICE 2 – LISTA DE EMPRESAS DO CADASTRO INDUSTRIAL DO PARANÁ CONFORME CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	159
	APÊNDICE 3 – RESULTADO DO TESTE PILOTO NA INTEGRÁ.....	168
	APÊNDICE 4 – 1ªVERSÃO DO01 QUESTIONÁRIO 01 (PILOTO 1)	173
	APÊNDICE 5 – 1ªVERSÃO DO01 QUESTIONÁRIO 02 (PILOTO 1)	177
	APÊNDICE 6 – 2ªVERSÃO DO01 QUESTIONÁRIO 01 (PILOTO 2)	181
	APÊNDICE 7 – 2ªVERSÃO DO01 QUESTIONÁRIO 02 (PILOTO 2)	185
	APÊNDICE 8 – QUESTIONÁRIO FINAL PARA APLICAÇÃO SURVEY PRESENCIAL.....	193
	APÊNDICE 9 – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO VIA PLATAFORMA BRASIL	200
	APÊNDICE 10 – ATIVIDADES CURRICULARES 2017-2019	202

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se insere junto às pesquisas do Grupo de Gestão de Design do CNPq, na linha de Fundamentos em Gestão de Design, e tem como motivação a investigação dos Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design, procurando proporcionar o reconhecimento de padrões perante os comportamentos destes ativos para o seu gerenciamento e posterior avaliação.

Para isso, utiliza-se como recurso o levantamento de dados por meio de um *survey* exploratório em dezoito empresas de seis setores distintos, localizadas na região da Grande Curitiba e reconhecidas pelo destaque na área de design.

Dito isto, este capítulo apresenta o contexto, conduzindo ao leitor a compreensão do problema, dos objetivos, das delimitações, justificativas e do método de pesquisa a ser tratado. Por fim, é apresentada a estrutura geral desta dissertação.

1.1 CONTEXTO

O reconhecimento da complexidade dos contextos organizacionais tem motivado reflexões e pesquisas que buscam identificar formas mais efetivas de intervenções administrativas (SCHNORRENBARGER, 2005). Com isso, desde meados do século XX até a década de 1970, os modelos pautados em mono critérios e utilizados para a avaliação do desempenho das empresas passaram a ser reformulados na medida em que as organizações começaram a substituir o imediatismo resultante do ganho com base nos avanços tecnológicos, pelos ganhos advindos de uma visão mais focada no mercado e orientada pelo cliente (SCHNORRENBARGER, 2005; SEBRAE, 2015).

Nesse contexto, gestores defrontaram-se com uma situação na qual necessitavam de tarefas que contemplassem todas as variáveis organizacionais, pois o não entendimento e gerenciamento de aspectos como competências, atitudes, práticas informacionais e tecnologias, entre outros, poderia resultar no aumento da vulnerabilidade da empresa perante os seus concorrentes no mercado.

Com isso, flexibilidade, agilidade e conhecimento passaram a ser necessários para sustentar vantagens competitivas das organizações com produtos de alto valor agregado (SCHNORRENBARGER, 2005), assim como a compreensão dessas dimensões, que englobam aspectos além dos próprios bens físicos e materiais da

empresa, passando a exigir uma nova forma de gerenciamento (LEV, 2001; SCHNORRENBURGER, 2005).

Para Stewart (1998), essas dimensões constituem o que o autor classifica como “Capital Intelectual” ou “Ativos Intangíveis”. Estes são subdivididos em três categorias: o Capital Humano (relacionados às prerrogativas do indivíduo como o conhecimento, à competência, às habilidades e às experiências); o Capital Estrutural (relacionados a documentos, processos e metodologias); e o Capital do Cliente (aspectos que emanam do relacionamento externo e interno da organização, como a marca, imagem, credibilidade e reputação). Assim, ao compreender que esses ativos estão pautados essencialmente no indivíduo, sendo externo ou interno à organização, inicia-se uma perspectiva da Gestão do Conhecimento, na medida em que essas categorias precisam se inter-relacionar.

Na visão de Sveiby (1998), a Gestão do Conhecimento propicia a criação de valor alavancando os Ativos Intangíveis, principalmente aqueles que tangem a parcela do reconhecimento e transferência do conhecimento advindo dos colaboradores para as estruturas da organização. Por essa razão, aponta-se para os valores empresariais em termos dos fluxos de conhecimento advindos dos Ativos Intangíveis. Assim, a Gestão do Conhecimento determina a aplicação da fonte do conhecimento como estímulo para o desempenho econômico.

Como mencionado e reiterado por Guile (2008), o conhecimento é um dos principais fatores de produção da economia das sociedades industriais avançadas, transmutando o significado da tecnologia de um entendimento habitual relacionado às ferramentas e máquinas, para um juízo de valor intuitivo nas pesquisas, ou seja, da mudança de uma economia de produção para uma economia de significado e serviços (ibid).

A Gestão do Conhecimento está pautada não somente no conhecimento informacional, mas também no conhecimento tácito¹ dos indivíduos e na sua capacidade instrumental de resolver problemas cotidianos, ou seja, nos aspectos relacionados ao Capital Humano (SCHNORRENBURGER, 2005).

Acerca disso, um dos setores que se destaca é o da Economia Criativa, que engloba fatores do Capital Humano em suas atividades. Para Deheinzelin (2008), a Economia Criativa extrapola as ações permeadas pela cultura e desenvolvidas nas

¹ Entende que o conhecimento tácito é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, pela experiência. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa.

indústrias criativas, tendo como matéria-prima o conteúdo intelectual, cognitivo e criativo para a produção de bens, processos e serviços (DEHEINZELIN, 2008; OLIVEIRA, ARAUJO E SILVA, 2013), ou seja, a transferência dos ativos do Capital Humano (conhecimento/competência/habilidade) para a composição do Capital Estrutural (processos/produtos/serviços/ inovação).

Na visão do Sebrae (2015), a Economia Criativa está pautada nas atividades econômicas que combinam a criatividade com técnicas e tecnologias, evidenciando, assim, valor aos Ativos Intangíveis. Dessa forma, caracteriza-se por ser um ativo cultural, produto ou serviço comercializável, o qual incorpora, portanto, ativos tangíveis e intangíveis advindos do valor de mercado, ou seja, dos clientes.

Sobre a classificação do profissional ou do negócio criativo, denominam-se como criativos as pessoas e as empresas que trabalham com a aplicação de Ativos Intangíveis no centro dos seus negócios. Dentre esses encontram-se os profissionais de design que estão em escritórios próprios ou empregados dentro de departamentos da indústria (FIRJAN, 2016). Assim, a partir disso e baseado no foco deste estudo, percebe-se que o design integra um dos segmentos que compõem a Economia Criativa.

Classificado na categoria da criatividade aplicada, a profissão de design “atravessa elos da cadeia de valor correspondentes a artesanato, indústria e serviços, interagindo com a tecnologia e qualificando-se os direitos de propriedade intelectual” (SEBRAE, 2015, p. 21). Além disso, observa-se que:

[...] o design surge não só como um fator de diferenciação das organizações, mas também como uma questão determinante na forma de comunicação entre a empresa e o mercado em que se insere, destacando aspectos como identidade, qualidade e satisfação, que são condicionantes fundamentais para: manutenção e conquista de mercado; diferenciação de produtos e serviços; redução de custos envolvidos com a produção e preservação ambiental” (SEBRAE, 2015, p. 36).

Portanto, ao compreender ativos como “identidade”, “qualidade” e “satisfação” como formas de conquista e aspectos que contribuem para ações competitivas mercadológicas associadas ao design, enfatiza-se o conceito de que grande parte do valor da organização não está mais apenas nos bens tangíveis, mas sim, nos intangíveis (SCHNORRENBARGER, 2005). Por isso passa a ser cada vez mais imposto que as empresas que desejam competir neste novo cenário global adquiram a capacidade de gerir sistemicamente seus Ativos Intangíveis ligados à sua estratégia

de gestão, principalmente no que diz respeito ao processo de gerenciamento das atividades de design como forma de valorização da agregação de valor imaterial/intelectual/estrutural neste elo entre indústria e consumidor.

É nesse âmbito que se insere a importância da inclusão da Gestão de Design nas organizações, uma vez que esta pode ser compreendida como o efeito do desdobramento de recursos de design disponíveis em uma organização pelos gerentes de planejamento, visando alcançar os objetivos da corporação. Isto é, o desdobramento do design nos níveis estruturais da empresa para ajudá-la a desenvolver metas corporativas, trazendo, assim, valor aos produtos e serviços (KISTMANN, 2001; MOZOTA, 2003).

Compreende-se, assim, que a Gestão de Design está vinculada aos processos que as organizações utilizam para gerenciar e fazer melhor uso dos Ativos Intangíveis para que estes contribuam de forma mais efetiva para a geração de valor. Em suma, pode-se compreender que devido aos novos paradigmas da conformação da economia atual, onde há uma “transição da era industrial para a era do conhecimento e da criatividade” (SANTOS-DUISENBERG, 2015), conceitos permeados na economia do conhecimento e na Economia Criativa destacam-se, proporcionando, assim, maior visibilidade para os setores criativos, como é o caso da área de design.

Portanto, para o designer, essa é uma oportunidade de demonstrar sua valorização na medida em que o papel e força da profissão (com destaque aos desdobramentos da Gestão de Design nos níveis organizacionais) se tornam essenciais, uma vez que as organizações transmutam de um entendimento duro e racional pautado em aspectos tangíveis, para uma compreensão de variáveis mais suaves e subjetivas, descritas na literatura como Ativos Intangíveis.

Porém, para isso, faz-se necessário, primeiramente, conhecer “o que” gerenciar. Ou seja, entender quais são os Ativos Intangíveis relevantes para o negócio, para depois descobrir “como” fazê-lo, comprometendo o entendimento com um sistema de avaliação, medição, acompanhamento e comunicação eficaz da evolução do valor desses ativos para a organização (STEWART, 2002; SCHNORRENBURGER, 2005).

É nesse cenário que se verifica o interesse em lidar com a complexidade e o grande número de fatores envolvidos no processo de design, principalmente os que

tangem os aspectos humanos como fonte de contribuição de valor organizacional, buscando, assim, identificá-los para posteriormente avaliá-los.

1.2 PROBLEMA

Produtos e serviços que prosperam no mercado evidenciam que as atividades de design desempenham um papel fundamental na economia nacional e na competitividade das empresas (SEBRAE, 2015; BERGMANN; MAGALHÃES, 2016). Porém, apesar dos resultados positivos derivados de um conjunto crescente de conhecimentos acerca dos contributos do investimento em atividades de design², ainda é possível perceber que “entidades no país com representatividade e hierarquia nesse assunto, quando dedicadas à produção de conhecimento, raramente citam o design no processo mercadológico” (SEBRAE, 2015, p. 28).

No exterior, em países com forte tradição na Gestão de Design, segundo dados de estudo realizado pelo Design Council (2005) no Reino Unido, observa-se que 38% dos designers não comunicava o seu valor nos negócios. Ainda conforme pesquisa, designers demonstram dificuldades em comprovar sua competência profissional por meio de projetos que indiquem a sua contribuição no desempenho das empresas.

Para Sciamana, Kistmann e Heemann (2018), esse problema está vinculado a dificuldade de mensurar o real valor do design, uma vez que executivos tendem a enxergá-lo como uma atividade de intuição criativa devido a sua ampla carga subjetiva. Nesse contexto, os autores (ibid) comentam que, com base na literatura estudada, apesar de teóricos mencionarem em seus estudos indicadores duros e suaves, tidos também como os aspectos tangíveis e intangíveis das atividades de design, a maioria dessas pesquisas apresentam uma lacuna acerca da exploração da perspectiva e parcela de geração de agregação de valor dos Ativos Intangíveis do design. Isso, devido à sua complexidade de identificação, classificação e gerenciamento.

Esse comportamento também é destacado por Oda (2008), que aponta a necessidade de identificação dos Ativos Intangíveis das atividades de design em

² Cita-se aqui como exemplos as pesquisas de Platt, Hertenstein e Brown (2001); Bessant (2002); Lockwood (2008); Chiva e Alegre (2009); Whicher, Raulik-Murphy e Cawood (2011); Viladàs (2011); Westcott et al (2013); Sciamana, Kistmann e Heemann (2018), entre outros.

empresas, para compor, de forma mais completa, a ferramenta de diagnóstico de design e avaliação do desempenho empresarial.

A partir disso, entende-se que há uma preocupação constante em comprovar as competências do design, que são desvalorizadas no processo de agregação de valor, e que isso está diretamente relacionado a falta do reconhecimento e exploração das variáveis intangíveis que são intrínsecas a profissão. Nesse aspecto, Stewart (1998, p.53) comenta que “a gestão do Capital Intelectual (Ativos Intangíveis) é como um oceano recém-descoberto, que ainda não consta no mapa, e poucos executivos entendem suas dimensões ou sabem como navegá-los”.

Em decorrência dessa problematização, uma Revisão Bibliográfica Sistemática foi realizada a fim de contemplar um panorama do estado-da-arte acerca da identificação dos Ativos Intangíveis do Capital Humano na Gestão de Design.

A partir dos resultados dessa pesquisa, inferiu-se que, embora verifique-se a existência de estudos focalizando a avaliação de Ativos Intangíveis e assuntos que permeiam o Capital Humano na Gestão de Design, pesquisas que corroborem para a identificação desses ativos por meio do gerenciamento das atividades de design nas organizações encontram-se ainda incipientes na literatura qualificada, principalmente em relação a parcela de impacto proveniente do Capital Humano.

O Quadro 1 apresenta o panorama encontrado.

QUADRO 1: RESULTADOS DA RBS A RESPEITO DOS TEMAS DE PESQUISA.

TÉCNICA UTILIZADA	TERMOS DE BUSCA UTILIZADOS	FONTES DE BUSCA UTILIZADAS	QUANTIDADE DE TRABALHOS IDENTIFICADOS	QUANTIDADE DE TRABALHOS COM RELEVÂNCIA DIRETA
RBS	Gestão de Design; Ativos Intangíveis/Capital Intelectual; Variáveis intangíveis; Capital Humano	Capes/Scopus/Science Direct	321	01
		BTDT	04	00
RBN	Utilização da junção das palavras chaves	Documentos digitais via internet, livros e acervos de bibliotecas, indicações	20	00

FONTE: A autora, 2018.

Apesar de haver poucos trabalhos acadêmicos que integrem de forma completa ou parcial esses temas, como o das autoras Mozota e Kim (2009), verificam-

se muitos estudos que abordam a Gestão de Competências como forma de subsidiar o impacto da importância do Capital Humano nas organizações. Sobre isso foram encontrados estudos como os de Libânio (2011, 2014) e de Libânio, Amaral e Migowski (2017) acerca das competências, habilidades e atitudes inerentes ao profissional de design e, posteriormente, a Gestão de Design.

Outro assunto que se destacou nos últimos anos e vem sendo divulgado principalmente no *Design Management Journal* e *Design Management Review* (ambos periódicos do renomado *Design Management Institute*) é a relação do design nos negócios e a busca por meios que comprovem o valor da profissão para o mundo corporativo. Nesse aspecto, são relatados os meios pelos quais o design pode contribuir para as organizações, apontando ativos tangíveis e intangíveis. Porém, o assunto ainda não se apresenta de modo plenamente claro, com base em revisão de estudos publicados referentes ao tema, principalmente os relacionados ao seu Capital Humano. Assim, vale ressaltar que, nesta pesquisa buscaram-se trabalhos que citam os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design como assunto principal.

Em relação à junção do tema de Ativos Intangíveis e Gestão de Design, observou-se um estudo que correlaciona os seus conceitos. Trata-se do trabalho de Andrade e Merino (2011) intitulado “Ativos Intangíveis da Gestão de Design: uma reflexão na valorização de pequenos grupos produtores de artesanato”. Nesse estudo, os autores asseveram que para o profissional da área, o conhecimento da relação entre design e contabilidade facilita a atuação no processo de gestão na organização e a comunicação com o setor financeiro, podendo até “favorecer um planejamento estratégico dos intangíveis de sua competência de forma a garantir retornos positivos no futuro” (ANDRADE; MERINO, 2011, p. 4). Contudo, apesar dos autores apontarem para a importância de tornar o ativo intangível identificável, o foco do estudo deteve-se em apresentar a relação do design com a contabilidade, e o seu possível aproveitamento por parte de grupos produtores de artesanato na valorização de sua produção e identidade, sendo a Gestão de Design uma das formas de se alcançar esta integração.

Sendo assim, verifica-se que ainda são incipientes as pesquisas que demonstram ou tratam da identificação dos Ativos Intangíveis do Capital Humano Gestão de Design. Dessa forma, tomando-se o contexto e a problematização aqui apresentados, o tema desta dissertação busca investigar justamente a lacuna

observada, visando proporcionar os constructos necessários para o atendimento a pergunta de pesquisa, objetivos e justificativas apresentadas a seguir.

1.3 PERGUNTA DE PESQUISA

Com base na problematização apresentada, busca-se resposta a seguinte pergunta de pesquisa: Quais Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design contribuem para a geração de agregação de valor organizacional?

1.4 OBJETIVOS

Tendo como base a pergunta de pesquisa, apresenta-se a seguir o objetivo geral e os específicos a serem resolvidos neste trabalho.

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em elencar os padrões dos Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design que contribuem, por meio do conhecimento, habilidades e atitudes do profissional, para a construção de aspectos estruturais e do cliente, agregando valor para a organização.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para lograr êxito à tarefa proposta no objetivo geral desta pesquisa, fixam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar na literatura os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design, focando no conhecimento por meio das competências e habilidades do profissional de design e sua relação com a contribuição para a agregação de valor organizacional;
- Analisar na prática como os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design são compreendidos como forma de contribuição na geração de valor organizacional, classificando, assim, o seu grau de importância;

- Analisar na prática a relação de contribuição desses ativos perante categorias relacionadas as formas de evidenciar o impacto do design em organizações;
- Apresentar os resultados obtidos na análise entre os grupos participantes da amostra da pesquisa com os dados coletados na literatura.

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O objeto de estudo para o presente trabalho são os Ativos Intangíveis referentes ao Capital Humano da Gestão de Design em organizações. Para atender aos objetivos pretendidos faz-se necessário delimitar alguns aspectos para que se diminua possíveis divergências ou uma interpretação equivocada do trabalho.

Primeiramente, entende-se que, de modo mais amplo, o tema central envolve dois assuntos principais, sendo estes os Ativos Intangíveis e a Gestão de Design.

Quanto ao entendimento de Ativos Intangíveis, este estudo baseou-se em três teóricos da área, os quais foram selecionados a partir da incidência de citações em trabalhos acadêmicos, das similaridades das formações dos autores e dos conceitos empregados para o termo, conforme resumo no Quadro 2.

QUADRO 2: AUTORES, TERMOS E DEFINIÇÃO DE ATIVOS INTANGÍVEIS.

AUTORES	TERMO UTILIZADO	DEFINIÇÃO
EDVINSSON e MALONI	Capital Intelectual ou Ativo Intangível	Entendem que os Ativos Intangíveis não têm existência física, mas possuem valor.
SVEIBY	Ativo Intangível	Define os Ativos Intangíveis com base nas competências dos funcionários, na estrutura interna e na estrutura externa, todas derivadas dos recursos humanos organizacionais, sendo estes centros de fonte de agregação de valor organizacional.
STEWART	Capital Intelectual ou Ativo Intangível	Definido com base em 03 categorias: Capital Intelectual, Capital Estrutural e Capital do Cliente. O conhecimento material, a informação, a propriedade intelectual e experiências podem ser colocadas em uso para criar riqueza.

FONTE: A autora, com base em Edvinsson e Malone (1998); Sveiby (1998) e Stewart (1998), 2018.

A partir dessas definições, este trabalho procurou focar na nomenclatura de Ativos Intangíveis, a qual contempla a definição pautada nos aspectos sem substâncias físicas e que possuem valor e podem agregar vantagens competitivas para as organizações no mercado. Os aspectos fundamentam-se nos alicerces da

economia do conhecimento, que traz como base o conhecimento informacional, o conhecimento tácito pautado no conjunto de competências e habilidade dos indivíduos, na criatividade, e na capacidade instrumental de gerenciamento dos recursos organizacionais, todos sob o enfoque da Gestão de Design.

Visto isso, aliado ao aprofundamento da problematização e buscando os constructos necessários para responder à pergunta de pesquisa, delimitou-se um pouco mais o campo dos Ativos Intangíveis, focando-o na identificação da categoria de Capital Humano da Gestão de Design como fonte de agregação de valor organizacional. Assim, entende-se por Capital Humano um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que favorecem a realização de trabalho de modo a produzir valor econômico (STEWART, 1998; ZAFALON; DUARTE; RODRIGUES, 2006; SCHNORRENBURGER, 2005; CARMO; SANTANA; TRIGO, 2015; DELGADO, 2015; MARTINS, 2015).

Denota-se, nesse sentido, que o Capital Humano centraliza as competências e outros fatores que emergem do conhecimento dos indivíduos, cujos conceitos precisam igualmente ser definidos.

Aprofundando esses conceitos, segundo definições extraídas do Dicionário Aurélio Online³, a Competência pode ser entendida como a “capacidade, suficiência (fundada em aptidão)”, ou seja, uma série de requisitos necessários ao exercício de determinada atividade.

Na visão do MEC (2000, p.13), as competências “envolvem os saberes e as operações mentais [...] ativos estes mobilizados de forma articulada para a obtenção de resultados”. Em outras palavras, uma competência é a capacidade compreensiva de fazer algo de forma efetiva e com sucesso.

Na Gestão de Design, segundo Wolf (2010), as competências são compreendidas como uma dimensão dentro de uma sistematização de avaliação da gestão em empresas. Para a autora (ibid), essa dimensão divide-se em conhecimento, habilidades e atitudes, entrando em consonância com as estruturas propostas pelo conceito de competência individual de Ruas (2005).

A partir dessas definições adota-se, para a presente pesquisa, o conceito de competência como a conjunção do conhecimento, das habilidades e das atitudes do profissional de design como ativos essenciais para a geração de valor organizacional.

³ Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/competencia>>. Acesso em janeiro de 2018.

Para o termo conhecimento compreende-se uma “série de informações assimiladas e estruturas pelo indivíduo” (BÜNDCHEN; SILVA, 2005, p.6), o que para Moura e Bitencourt (2006) concebe o “saber”.

Quanto ao termo habilidades, identifica-se como a capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento incorporando o pensamento com técnicas e ferramentas profissionais (MEC, 2000; BÜNDCHEN; SILVA, 2005), ou seja, o “saber-fazer” (MOURA; BITENCOURT, 2006).

E, por fim, as atitudes são compreendidas como um complexo de estados, propósitos e intenções do ser humano que o permitem agir.

É importante, porém, ressaltar que:

Essas três dimensões da competência são interdependentes e complementares, uma vez que, para a demonstração de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas e esteja disposto a fazê-lo. Da mesma forma, a adoção de determinado comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção não apenas de habilidades, mas também de conhecimentos e atitudes apropriados” (BÜNDCHEN; SILVA, 2005, p. 6).

Outro termo utilizado neste estudo que importa apresentar é o de agregação de valor organizacional. De acordo com o Dicionário Aurélio Online⁴, agregar é um verbo transitivo que significa juntar com outro, reunir algo já existente, apontando como sinônimos as palavras acumular, somar, anexar, associar e incluir. Dessa forma, compreende-se seu sentido como, por exemplo, agrupar novos conhecimentos, novas técnicas e informações.

Quando relacionado ao valor organizacional, a agregação de valor atua de modo a anexar, somar, incluir ou acrescentar inovações e valores a produtos, processos e serviços, visando gerar percepção de qualidade e satisfação perante a empresa com os seus clientes. Diante disso, entende-se que a agregação de valor pode impactar de duas formas dentro das organizações: econômica e estrutural.

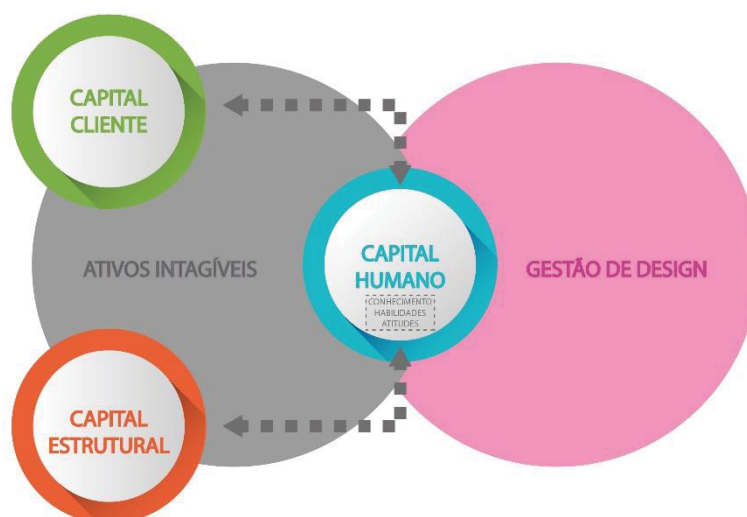
Após a análise e delimitação dos aspectos que este estudo pretende tratar em termos conceituais, apresenta-se a seguir o seu escopo.

Como na Figura 1, a pesquisa tem como foco os Ativos Intangíveis na construção do Capital Humano na Gestão de Design. Considera-se que este é um

⁴ Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/agregar>>. Acesso em março de 2018.

ativo articulador entre o Capital Estrutural e o Capital do Cliente, sendo um dos ativos que pode contribuir para o sucesso da Gestão de Design.

FIGURA 1: ESCOPO DE PESQUISA.



FONTE: A autora, 2018.

Visto isso, importa descrever também que, em relação ao contexto, visando a sua contribuição para o grupo de pesquisa de Gestão de Design do CNPq, este estudo acontece em território nacional. Ademais, devido ao interesse e localização da pesquisadora, bem como a sede onde desenvolve o seu programa de Mestrado, delimitou-se a pesquisa a região do Paraná, mais propriamente centrada nas cidades contempladas na Grande Curitiba (Curitiba e sua Região Metropolitana).

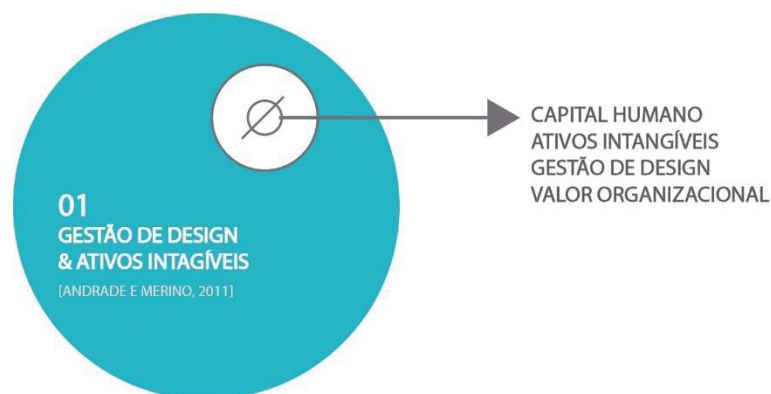
1.6 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Este trabalho justifica-se perante o meio acadêmico tendo em vista que intenciona contribuir para ampliação da pesquisa em design, mais especificamente na linha de Sistema de Produção e Utilização, do curso de Mestrado em Design da Universidade Federal do Paraná. Ao descrever um fenômeno, contribui-se para o Grupo de Pesquisa em Gestão de Design do CNPQ, na linha Fundamentos de Gestão de Design, uma vez que visa investigar os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design que contribuem como fonte de agregação de valor organizacional.

Justifica-se, também, sua pertinência devido aos estudos incipientes acerca dos temas de problematização deste trabalho, perante os resultados obtidos pela

RBS, os quais apontam uma lacuna na área e, portanto, seu ineditismo, como apresentado na Figura 2.

FIGURA 2: RELAÇÃO DO PRESENTE ESTUDO COM TRABALHOS EXISTENTES.



FONTE: A autora, 2018.

Nesse sentido, vale ressaltar que, segundo Wolf (2010), no Brasil, pesquisas, modelos e estruturas para uma compreensão mais adequada à realidade do design no país é algo raro. Por isso este trabalho busca, por meio de dados teóricos-qualitativos e práticos-quantitativos, identificar padrões que auxiliem a visualização dos resultados do grau de importância das competências, habilidades e atitudes de designers como agregação de valor organizacional, contribuindo, portanto, para reforçar aspectos que tangem as práticas de design, tanto no meio acadêmico quanto profissional.

Com isso, destaca-se este estudo como fonte de informação para futuras formações regulares e continuadas dos profissionais de design, visto que, perante aspectos das práticas de design para o mercado, faz-se necessário ao profissional da área consolidar seu discurso diante a comprovação da sua competência profissional por meio de conhecimentos e recursos correlatos.

Ademais, entende-se que estudar a identificação e avaliação das atividades de design por meio do gerenciamento da Gestão de Design em empresas é essencialmente relevante, uma vez que seus resultados colaboram para que os executivos visualizem de forma prática e concreta os benefícios que o design pode trazer (MOZOTA, 2003; LOCKWOOD, 2007; CHIVA; ALEGRE, 2009; WHICHER; RAULIK-MURPHY; CAWOOD, 2011; VILADÀS, 2011).

Do ponto de vista econômico, com base nos dados apresentados na problematização, verifica-se a necessidade de demonstrar a valorização do Capital

Intelectual da Gestão de Design nas empresas e seu impacto econômico, visto que no último mapeamento da indústria criativa realizada pela Firjan (2016), a área criativa gerou uma riqueza de R\$155,6 bilhões.

Além disso, segundo Kaplan e Norton (2004), em média 75% do valor de mercado das empresas resultam de Ativos Intangíveis que não são evidenciados nos relatórios anuais, e tão pouco vêm sendo gerenciados.

Sob a ótica do design, esse cenário é ainda mais alarmante, uma vez que essa abordagem vem sendo pouco aplicada sistematicamente na indústria (RONCALIO, 2015). Portanto, visto que o não entendimento e gerenciamento desses aspectos pode resultar no aumento da vulnerabilidade da empresa perante os seus concorrentes no mercado (PORTER, 1990), faz-se pertinente o relato desta pesquisa.

O próximo capítulo descreve de forma sucinta as principais características, as etapas e fases necessárias para a obtenção deste trabalho.

1.7 VISÃO GERAL DA PESQUISA E ORGANIZAÇÃO

De acordo com o problema enunciado e devido aos poucos resultados acerca do escopo de busca, o método de pesquisa de natureza exploratória mostra-se como o mais adequado.

Segundo Gil (2009), pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e ideias, visando proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Quanto a sua abordagem, adota-se o caráter qualitativo, uma vez que inclui procedimentos de interpretação de fenômenos e atribuição de significados, além de valer-se do ambiente direto de tal fenômeno para a obtenção de dados (SILVA; MENEZES, 2005). Ademais, caracteriza-se também como uma pesquisa aplicada, considerando que atua sobre um problema de ordem prática localizado no mundo real (GIL, 2002).

Os procedimentos da pesquisa ocorreram ao longo de três etapas principais: a inicial, com a realização de pesquisa bibliográfica, na qual buscou-se a obtenção de dados e informações por meio de estudos publicados a respeito das áreas envolvidas; uma segunda etapa na qual a pesquisa prosseguiu com a aplicação de um *survey*; e, uma terceira, em que os dados foram complementados com a elaboração de uma análise qualitativa, na qual os dados tabulados e obtidos com o método foram

confrontados com os dados coletados na literatura e, desse modo, correlacionando-os, respectivamente, com os fatores de agregação de valor estrutural e do cliente.

Assim, este trabalho apresenta-se da seguinte forma:

Capítulo 1. Introdução: apresenta o tema do trabalho, a pergunta de pesquisa, seus objetivos, as delimitações e justificativas para sua realização, uma visão geral da metodologia de trabalho empregada e a estrutura em que está dividido.

Capítulo 2. Fundamentação teórica: traz informações, conceitos e classificações acerca dos temas que permeiam este estudo, sendo estes: Ativos Intangíveis, Capital Humano e Gestão de Design.

Capítulo 3. Considerações quanto ao método de pesquisa: apresenta de forma sintética a caracterização da pesquisa, seleção do método, delineamento da pesquisa, estratégias de coleta de dados e análise, estratégias de síntese e o cronograma da pesquisa.

Capítulo 4. Resultados: primeiramente contextualiza-se os setores selecionados para a pesquisa e, após, analisa os dados obtidos por meio de um *survey*, identificando e classificando os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design como fonte de agregação de valor organizacional.

Capítulo 5. Discussão: contrapõe os resultados obtidos do capítulo 2 e 4 a gerar, assim, o capítulo de discussão da pesquisa, apontando, posteriormente, para as considerações finais.

Capítulo 6. Considerações finais: discute-se como os resultados coletados no estudo respondem à pergunta de pesquisa e se os objetivos traçados foram alcançados, considerando as implicações dos resultados para a área da Gestão de Design e proposições para estudos futuros.

Finalizando a estrutura do trabalho, são apresentadas as Referências e Apêndices.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo de fundamentação tem por objetivo servir de embasamento teórico para a presente pesquisa. Dessa forma, atendendo ao tema de estudo proposto, o presente capítulo descreve os ativos relacionados aos Ativos Intangíveis com foco no Capital Humano e à Gestão de Design.

No que se refere aos Ativos Intangíveis, é necessário buscar dentro da teoria da Gestão do Conhecimento a sua contextualização, de forma a apresentar brevemente a sua evolução histórica e definição; os seus tipos e classificações; e, por fim, um aprofundamento do Capital Humano e suas interações com os outros tipos de capitais classificados, bem como sua contribuição na agregação de valor organizacional.

Para a Gestão de Design, entende-se que, primeiramente, é necessário analisar o contexto, desde a origem no cenário das discussões sobre o design e seu papel. Dessa forma, busca-se na literatura qualificada conceituar e definir os aspectos da Gestão de Design, entendendo suas variáveis advindas de um valor material e imaterial. Ademais, para o foco do estudo, faz-se necessário também compreender e dissertar acerca das competências e das habilidades do profissional de design, além de suas formas de contribuição para as organizações.

Visto isso, considera-se pertinente a conexão de ambos os capítulos, sintetizando as informações apresentadas para compreender os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design e como estes ativos agregam valor para as organizações.

2.1. A GESTÃO DO CONHECIMENTO E OS ATIVOS INTANGÍVEIS

Como visto na introdução, conforme o pensamento de Schnorrenberger (2005), a percepção da submersão em uma economia pautada no conhecimento aliada às novas tecnologias fez com que as mudanças no cenário econômico atual, provenientes de um mercado cada vez mais competitivo, demandassem adaptações necessárias para o desenvolvimento da agilidade, flexibilidade, qualidade e inovação. Dessa forma, os chamados “aspectos intangíveis”, como as habilidades criativas e inventivas provenientes do conhecimento humano, configuram-se como fonte de criação de novos valores organizacionais. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento

tornou-se um tema que recebe atenção de empresas que desejam compreender seu significado a fim de encontrar novas formas de gerenciamento e, visando garantir resultados positivos para o seu desempenho econômico (STEWART, 1998).

Um dos fatores relevantes que permite vislumbrar o motivo pelo qual a Gestão do Conhecimento se transformou em um tema abordado com frequência por pesquisadores, é o risco inerente a falta do reconhecimento e gerenciamento da importância do conhecimento nas organizações. Sabe-se que os “ativos de conhecimento” constituem uma das bases fundamentais para os alicerces das empresas, porém, se não os passarem do indivíduo detentor para o coletivo e, conseqüentemente, para as estruturas organizacionais, pode resultar na vulnerabilidade da empresa perante o mercado (HSM MANAGEMENT, 2000).

Segundo Barroso e Gomes (1999), o termo "ativos de conhecimento" é o conhecimento do indivíduo relacionado ao mercado, aos processos, produtos e tecnologias de uma organização e sua efetiva aplicação, visando aumentar a satisfação de clientes, agregar valor e, conseqüentemente, obter maiores lucros para as empresas. Assim, compreende-se que a Gestão do Conhecimento não se resume apenas ao tratamento dos ativos de conhecimento, mas também dos processos que atuam sobre estes, o que inclui desenvolver, preservar, utilizar e compartilhar o conhecimento. Sendo assim, os autores defendem que:

[...] a Gestão do Conhecimento envolve a identificação e análise dos ativos de conhecimento disponíveis e desejáveis, além dos processos com eles relacionados. Também envolve o planejamento e o controle das ações para desenvolvê-los (os ativos e os processos), com o intuito de atingir os objetivos da organização (BARROSO; GOMES, 1999, p. 154).

Nessa mesma perspectiva, Barclay e Murray (1997 *apud* BARROSO; GOMES, 1999) consideram a Gestão do Conhecimento como uma ação que visa tratar o componente de conhecimento das atividades de negócios em todos os níveis da empresa.

Na visão de Sveiby (1998), a Gestão do Conhecimento é a forma de criar valor alavancando os Ativos Intangíveis, considerando que os ativos organizacionais estão pautados na atividade humana. Para isso é preciso ser capaz de visualizar a empresa em termos de fluxos de conhecimento, sendo estes a base de estrutura interna e externa das corporações, contribuindo, portanto, para a valorização total destas.

Dessa forma, Sveiby (1998), assevera que os Ativos Intangíveis devem ser analisados com cautela, pois possuem grandes impactos sobre o destino de qualquer negócio.

Isto posto, pode-se observar que a notoriedade do conhecimento como fator de aumento da qualidade no desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos possibilitou a sobrevivência das grandes corporações nas novas configurações de mercado nos últimos anos. Do mesmo modo, o não reconhecimento ou transmissão desse conhecimento proveniente do indivíduo detentor para as estruturas organizacionais, pode resultar na sua vulnerabilidade perante ao mercado.

Sendo assim, a Gestão do Conhecimento tem sido foco de investimentos cada vez mais crescentes por proporcionar caminhos para a identificação e gerenciamento dos ativos do conhecimento, também reconhecidos como parte integrante dos Ativos Intangíveis. Em resumo, pode-se reconhecer que são as pessoas os verdadeiros agentes nos negócios, cabendo as empresas o seu reconhecimento para criar, então, estruturas externas, por meio das relações com os fornecedores e imagem da empresa; e internas, por meio de patentes, processos, modelos, inovação, programas de computadores, sistemas de administração, entre outros, que são parte da empresa (STEWART, 1998; SVEIBY, 1998; BARROSO; GOMES 1999; HSM MANAGEMENT, 2000; SCHNORRENBURGER, 2005).

2.1.1 Breve histórico e conceito de Ativos Intangíveis

Apesar dos primeiros registros sobre a abordagem do conceito serem datados de 1937, o assunto ganhou intensidade e destaque, no que tange uma parcela significativa no desempenho econômico empresarial, após o período da Primeira Guerra Mundial e, posteriormente, na Crise de 1929. Para Schnorrenberger (2005), este fato pode ser entendido como a valorização momentânea das competências e habilidade humana para lidar com situações complexas e inusitadas diante de um momento de instabilidade na economia mundial, visando, assim, a obtenção imediata de lucro perante a percepção e valorização no mercado.

Em seguida, a intensificação da competição no mercado, juntamente com o desenvolvimento globalizado e a massificação da internet colocaram novamente a capacidade humana em destaque e deram novo alento a esta discussão, principalmente a partir da década de 1980, em função da crescente valorização das

empresas pela diferença no índice do valor de mercado (SCHNORRENBARGER, 2005).

Stewart (1998) considera que os Ativos Intangíveis constituem o conhecimento geral da empresa, proporcionando, assim, vantagem competitiva para esta, mesmo sendo abstruso a sua efetiva mensuração. Lev (2001) menciona que os modelos de mensuração tradicionais não contemplam o real valor dos negócios, uma vez que estes carecem de uma variável denominada de Ativos Intangíveis. Brennan e Connell (2002) reiteram este discurso ao defenderem que os modelos tradicionais de mensuração de ativos não contemplam aspectos relevantes como reputação da empresa, lealdade, Capital Humano, entre outros.

Parte desse cenário deve-se às dificuldades de identificação e definição desses ativos. De acordo com Schnorrenberger (2005), dentre as diversas terminologias do termo estão: Intangíveis, Ativos Intangíveis, Capital Intangível, Capital Intelectual e Propriedade Intelectual. Ademais, segundo a autora (ibid), além do vasto número de terminologias, existe um amplo espectro abstrato de definições na literatura, o que dificulta o entendimento prático aos pesquisadores.

Apesar desta extensa lista apresentada por Schnorrenberger (ibid) em sua tese, para fins desta dissertação concentra-se no aprofundamento das terminologias e compreensão de Ativos Intangíveis nos quatro autores selecionados por meio da incidência de citações na literatura selecionada, sendo estes os estudos de: Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998).

A partir da análise dos estudos do especialista em Gestão de Conhecimento, Karl Sveiby, infere-se que, enquanto terminologia, o autor utiliza a denominação de “Ativos Intangíveis”. Ao aprofundar a sua compreensão com base no indivíduo como fonte de agregação de valor, Sveiby (1998) apresenta uma forma de divisão dos Ativos Intangíveis em três categorias, sendo estas: a competência dos funcionários, a estrutura interna e a estrutura externa. A competência dos profissionais refere-se à competência daquelas pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções. A estrutura interna refere-se aos colaboradores internos, aos fornecedores parceiros e atores da empresa. A estrutura externa é composta pelas marcas, imagens e relacionamentos com os clientes.

Paralelamente, com o estudo do livro “Capital Intelectual” de Edvinsson e Malone (1998), denota-se que, como terminologia, os autores ora utilizam o termo

“Capital Intelectual”, ora “Ativos Intangíveis”. Para sua caracterização, os autores (ibid) utilizam uma metáfora comparando estes ativos à uma árvore:

[...] as partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas, representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressa pelo processo contábil. Os frutos produzidos por essa árvore representam os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está debaixo da superfície, representam o valor oculto, nem sempre relatada pela contabilidade. Para que a árvore floresça e produza (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 28).

A partir dessa metáfora, é possível inferir que, para os autores, Ativos Intangíveis caracterizam-se por serem “um bem intangível”, composto e construído pelo desenvolvimento intelectual das pessoas vinculadas à empresa, sendo um recurso fundamental para as organizações.

Assim, com base nos estudos de Thomas A. Stewart, denota-se que a denominação utilizada para o termo é de “Capital Intelectual”. Perante o seu entendimento, o autor defende que:

[...] a soma dos conhecimentos de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais empresários e contadores estão familiarizados – propriedade, fábrica, equipamentos, dinheiro – constituem a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza (STEWART, 1998, p.13).

Ainda segundo o autor (ibid), o Capital Intelectual pode ser classificado em três formas: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente, os quais são interligados e necessitam um do sucesso do outro para proporcionar à organização competitividade no mercado.

Acerca disso, verifica-se que os Ativos Intangíveis passaram a ganhar maior visibilidade a partir da valorização momentânea das competências e habilidades humanas para lidar com situações complexas e inusitadas, como no caso de pós-guerras e grandes crises econômicas. Perante sua denominação, existe ainda na literatura uma nebulosidade na determinação de uma única classificação devido as diversas terminologias utilizadas por diversos teóricos.

A partir da análise dos trabalhos de quatro grandes especialistas na área, podemos inferir que neste trabalho os termos “Capital Intelectual” e “Ativos Intangíveis” foram os que se sobressaíram. Assim, compreende-se que estes aspectos envolvem variáveis intangíveis que possuem impacto na contribuição de

valor organizacional. Ademais, ainda se verifica que há uma classificação perante a esses ativos, estando eles divididos em: Capital Humano - ou competências dos profissionais; Capital Estrutural - ou capital interno; e Capital do Cliente - ou Capital Externo (SCHNORRENBURGER, 2005; SVEIBY, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998; STEWART, 1998), sendo essa classificação adotada neste estudo.

Diante disso, para fins de denominação e classificação para este estudo, determinou-se utilizar a terminologia de “Ativos Intangíveis” e sua divisão em Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente, os quais serão aprofundados a seguir.

2.1.2 Tipos e classificação dos Ativos Intangíveis

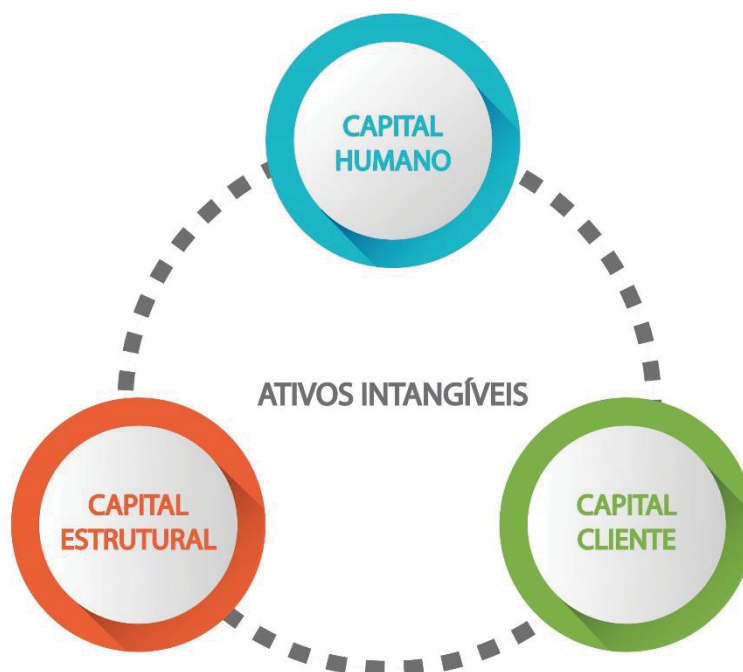
Segundo Schnorrenberguer (2005), a partir de meados da década de 1970, ocorre uma crescente mudança na percepção entre os valores evidenciados e o "valor real percebido" das empresas, transmutando, assim, o conhecimento de uma economia pautada em modelos tradicionais, para uma economia pautada na Gestão do Conhecimento e, conseqüentemente, nos Ativos Intangíveis.

Para Stewart (1998), os primeiros ensaios de avaliação dos Ativos Intangíveis ocorreram em uma empresa de seguros financeiros da Escandinávia, em 1991, e se concretizou pela primeira vez em meados de 1995, por meio da publicação de demonstrações contábeis da empresa Skandia.

Nesse relatório, os Ativos Intangíveis eram divididos em capital humano e estrutural (EDVINSSON; MALONE, 1998). Porém, com a ascensão das investigações e pesquisas sobre o tema, Stewart (1998), em seu livro “*Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*”, conclui que esses aspectos seriam melhor representados por três tipos distintos de capital: o humano, o estrutural, e do cliente cujas características e principais ativos que os compõem serão relatados na sequência.

A Figura 3, a seguir, apresenta essa classificação.

FIGURA 3: TIPOS E CLASSIFICAÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS COM BASE NAS DEFINIÇÕES DE STEWART (1998).



FONTE: A autora, 2018.

Dessa forma, ao compreender a importância desta classificação para a presente pesquisa, o subcapítulo a seguir irá abordar e aprofundar os conceitos do Capital Humano, do Capital Estrutural e do Capital do Cliente.

2.1.3 Os capitais dos Ativos Intangíveis

Conforme tratado no subcapítulo anterior, os Ativos Intangíveis podem ser classificados como: Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente.

O conceito de Capital Humano, entendido tanto como termo econômico como sociológico, refere-se à riqueza organizacional em relação à qualificação dos seus funcionários. Ou seja, dos aspectos provenientes do conhecimento acumulado das pessoas para o desenvolvimento de processos, produtos e serviços, buscando a fidelização de clientes para alcançar e manter vantagens competitivas no segmento de atuação mercadológica (BASSAN; HAUSCHILDT, 2005; SCHNORRENBURGER, 2005).

De acordo com as categorias de Sveiby (1998), o Capital Humano emerge das competências dos profissionais que planejam, produzem, processam ou

apresentam os produtos e soluções em atividades que resultem em inovação. Nessa mesma linha, Edvinsson e Malone (1998), argumentam que este tipo de capital é composto pelo conhecimento, habilidades, experiências vividas, criatividade e capacidade inovadora das pessoas na empresa.

Schnorrenberger (2005), em sua tese, defende a mente humana como agente propulsor para o desenvolvimento e agregação de valor organizacional. A autora (ibid) menciona que é por meio da percepção que as pessoas estabelecem prioridades, buscam motivações, e atribuem um valor imaterial e subjetivo para os processos organizacionais.

Nesse aspecto, Davenport e Prusak (1998) também afirmam que o indivíduo traz consigo conhecimentos a partir das experiências vividas, da sua formação, dos valores e costumes, das informações e práticas informacionais recebidas por meio de atividades rotineiras que contribuem para a agregação de valor nas empresas.

Dessa forma, não é demasiado colocar que o Capital Humano representa um aspecto central na capacidade das empresas em oferecer soluções inovadoras, competitivas e sustentáveis para a geração de valor organizacional (SVEIBY, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; BASSAN; HAUSCHILDT, 2005; SCHNORRENBARGER, 2005), representando aquilo que Stewart (2002, p.44) define como sendo "fábricas ocultas, movidas a energia mental".

Acerca disso, a Figura 4 abaixo representa visualmente os aspectos que constituem o Capital Humano.

FIGURA 4: ASPECTOS DO CAPITAL HUMANO COM BASE NOS AUTORES.



FONTE: A autora, 2018.

Importa destacar que este conjunto de ativos necessita ser exteriorizado para que possa ser analisado e alinhado aos objetivos organizacionais, transformando-se assim, o aprendizado individual em Capital Humano corporativo, e desenvolvendo, portanto, o Capital Estrutural.

Na visão de Stewart (1998), a principal função do Capital Estrutural é a retenção dos ativos advindos do Capital Humano para a organização, transformando-o em propriedade da empresa e não somente do indivíduo detentor. Em outras palavras, Edvinsson e Malone (1998) explicam que o Capital Estrutural é tudo que fica na organização quando os funcionários saem do escritório para a retomada das suas vidas pessoais.

Assim, segundo Zafalon, Duarte e Rodrigues (2006), o Capital Estrutural pode ser definido como um conjunto de sistemas administrativos e de gestão; conceitos e filosofia da empresa; modelos e processos; rotinas; patentes; tecnologias; invenções/produtos; publicações; P&D; em suma, os ativos internos e externos à organização que a permitem funcionar de forma eficaz e eficiente. Esses aspectos estão ilustrados na Figura 5.

FIGURA 5: ASPECTOS DO CAPITAL ESTRUTURAL COM BASE NOS AUTORES.



FONTE: A autora, 2018.

Dessa forma, Calvacanti e Gomes (2001) defendem que o Capital Estrutural é tão importante quanto o humano e torna-se parte das formas com as quais as empresas fazem funcionar seu negócio, e, por essa razão, é compreendido em termos de estoque e fluxos organizacionais. Sendo assim, todos estes esforços despendidos

pelo Capital Humano para gerar Capital Estrutural têm como foco a busca pelo atendimento e satisfação de outro importante grupo dos Ativos Intangíveis, o capital dos clientes.

Segundo Calvacanti e Gomes (2001), o Capital do Cliente, ou o que os autores denominam como capital de relacionamento, define-se como a rede de valores dos relacionamentos existentes entre a empresa e seus clientes internos (colaboradores, fornecedores, atores e parceiros) e externos (consumidor), explorando ainda a fidelização e reputação da empresa e suas marcas. A Figura 6 ilustra esses aspectos.

FIGURA 6: ASPECTOS DO CAPITAL DO CLIENTE COM BASE NOS AUTORES.



FONTE: A autora, 2018.

Quanto a isso, importa ressaltar também que, segundo Stewart (1998), assim como uma organização pode investir em funcionários para criar ativos de conhecimento como forma de captação para o aprimoramento de infraestrutura e processos para a empresa, também pode, em consonância com os seus clientes, aumentar os Ativos Intangíveis, que é sua propriedade em conjunto e em particular.

Assim, verifica-se que os recursos de uma organização podem ser divididos em três categorias: os recursos de Capital Humano, que incluem os conhecimentos, experiência, capacidades e habilidades de todos os colaboradores que constituem uma organização; os recursos de Capital Estrutural (físico), que abrangem as estruturas, equipamentos, tecnologias, matérias-primas, entre outros aspectos que a empresa detém; e, por último, os recursos de Capital do Cliente (relacional), que

referem-se às estruturas de comunicação interna e externa de uma empresa (SVEIBY, 1998; EDVINSSON; MALONE, 1998; MARTINS, 2015).

A partir disso, e de acordo com Martins (2015), pode-se inferir que as empresas utilizam recursos tangíveis e recursos para o desenvolvimento e implementação das suas estratégias. Contudo, a autora (ibid) observa que os recursos intangíveis são os que apresentam maior propensão a vantagem competitiva organizacional, concedendo, assim, legitimidade ao estudo do Capital Humano nas organizações como fonte de agregação de valor.

2.1.4 O capital humano como fonte de agregação de valor organizacional

Desde meados do século XX até a década de 1970, as organizações começaram a substituir o imediatismo resultante do ganho com base nos avanços tecnológicos, em prol de ganhos advindos de uma visão mais focada no mercado e orientada pelo cliente (SCHNORRENBURGER, 2005; SEBRAE, 2015). Dessa forma, compreende-se que a evolução da sociedade está ligada a evolução do conhecimento.

Enquanto na economia tradicional as empresas focavam em entender apenas as variáveis tangíveis de fácil percepção e mensuração, visando assim o lucro imediato, nas novas formas de gestão as organizações passaram a ressaltar a importância dos resultados advindos dos seus Ativos Intangíveis, destacando-se as variáveis do Capital Humano (ZAFALON; DUARTE; RODRIGUES, 2006). Assim, o Capital Humano passou a ser valorizado devido a nova percepção dos executivos perante a força do conhecimento oriunda dos funcionários.

Essa nova formulação passa a compreender, portanto, que seus colaboradores constituem o elo integrador entre a empresa, o mercado e principalmente com o cliente, pois é por meio do conhecimento, habilidades e atitudes dos profissionais que as demandas desse público específico são racionalizadas e transformadas em processos, produtos ou serviços dentro da esfera organizacional (CARMO; SANTANA; TRIGO, 2015). Porém, de acordo com esses autores (ibid.), assim como assevera Sveiby (1998), a não identificação dessas variáveis pela organização, e transferência de conhecimento tácito para explícito dentro das suas estruturas, pode resultar na vulnerabilidade da empresa perante os seus concorrentes no mercado competitivo.

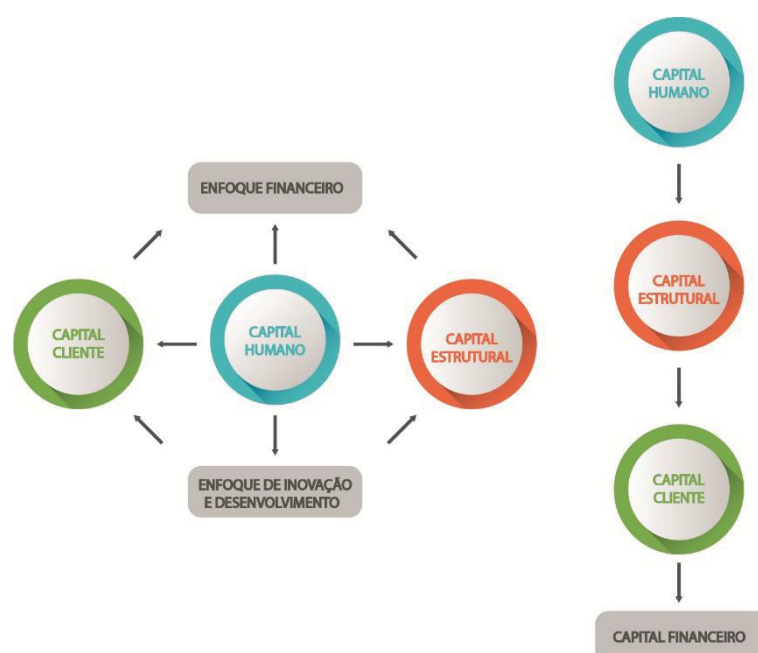
Nesse contexto, Herckert (2002, p.3) define que o “ativo humano sem o patrimônio não constitui uma célula social, como o patrimônio sem o ativo humano não constitui uma empresa”, destacando assim, a importância do binômio homem-patrimônio.

Backes *et al* (2004), descrevem que, como o ativo humano ou Capital Humano compreende os benefícios que o indivíduo pode ocasionar para as organizações, é natural que as empresas demandem esforços para identificar os ativos que poderão aprimorar seus resultados. Assim, quanto melhor o Capital Humano, melhores serão os frutos que a organização alcançará nas relações com os outros capitais - estrutural e do cliente - e, portanto, nos Ativos Intangíveis como um todo.

Nessa mesma linha de pensamento, Martins (2015) realça as pessoas como ativos e recursos de uma organização, e que os investimentos nesses ativos com objetivo de comprometê-los à organização resultam em estruturas e impactos econômicos que garantem uma vantagem competitiva.

Dessa forma, a compreensão de que o Capital Humano é um dos principais ativos do negócio, ou seja, seus ativos de conhecimento estão no início da cadeia de desenvolvimento e agregação de valor organizacional, decorre dos estudos propostos no Modelo de Navegador de Skandia e pelo Modelo do Canadian Imperial Bank, como ilustra a Figura 7.

FIGURA 7: MODELOS QUE FOCAM NO CAPITAL HUMANO COMO CENTRO DO NEGÓCIO.



FONTE: A autora com base em Millán e Díaz, 2010.

Visando demonstrar esse impacto, Zafalon, Duarte e Rodrigues (2006), mencionando uma entrevista dada por Cassapo, CEO de IK – *Information & Knowledge Management* da Siemens, afirmam que na Siemens, 80% do valor que a empresa agrega aos seus clientes e acionistas é diretamente vinculado ao conhecimento. Por esta razão, os autores (ibid) entendem que gerenciar e colocar o conhecimento em rede é um fator de sucesso fundamental para o negócio.

A partir disso, Stewart (1998) reitera que a organização pode ter uma boa estrutura de máquinas e equipamentos, mas se não existir um ativo humano capaz de inovar e desenvolver suas habilidades e talentos, a organização não tem como manter-se atualizada no mercado. Assim, conforme Delgado (2015), compreende-se que o Capital Humano pode ser considerado um importante ativo que proporciona agregação de valor nas empresas.

Ademais, como relatado por Sveiby em entrevista ao *HSM Management* (2000), o não reconhecimento da importância e do impacto referente a esse conhecimento tácito proveniente de recursos humanos nas organizações, pode gerar vulnerabilidade à empresa, uma vez que o conhecimento do Capital Humano é inerente ao indivíduo detentor e este só é passado para a empresa quando traduzido do individual para o coletivo, e estruturado, assim, nos seus processos.

Conclui-se, que os Ativos Intangíveis podem ser relacionados às variáveis intangíveis de uma organização, tendo como principal propulsor para o desempenho econômico e sustentável o Capital Humano, ou seja, o conhecimento advindo das competências e habilidades provenientes das capacitações e experiências de seus colaboradores, sendo estes responsáveis por grande parcela da agregação de valor relacionado à tradução dos ativos das relações internas (fornecedores, parceiros, processos internos) e externas (mercado, consumidores) para a geração de valor em infraestrutura e na agregação de impacto econômico (STEWART, 1998; ZAFALON; DUARTE; RODRIGUES, 2006; SCHNORRENBARGER, 2005; CARMO; SANTANA; TRIGO, 2015; DELGADO, 2015; MARTINS, 2015).

2.2 GESTÃO DE DESIGN

Como citado anteriormente, este tópico tem como objetivo apresentar um breve histórico e definições acerca da Gestão de Design, bem como suas formas de integração com os níveis estruturais e, por fim, as suas competências, visando

contribuir para os fundamentos necessários para a construção do instrumento de pesquisa e embasamento teórico para análises futuras.

2.2.1 Breve histórico e conceito de Gestão de Design

Segundo Wolf (2010, p. 48), a origem da Gestão de Design ocorreu na Grã-Bretanha em meados dos anos de 1960, tendo como premissa inicial a garantia do “encaminhamento dos projetos e a comunicação entre os departamentos com relação no desenvolvimento de produtos e marcas”.

Em 1966, Michael Farr publicou o que muitos autores referenciam como o primeiro trabalho da área (BEST, 2006). Intitulado de “*Design Management*”, segundo Mozota, Klöpsch e Costa (2011), o artigo iniciava uma nova função: a de “gerenciamento pelo design”, cuja missão era asseverar e estabelecer uma boa comunicação entre o escritório e seus clientes. Em decorrência dos efeitos desses novos cenários, em 1969, foi fundada a *The Bureau of Design Associations* (BEDA) na Europa, tendo como objetivo conscientizar e divulgar a respeito do impacto que o design poderia causar na gestão (ZAINA, 2016).

Porém, somente com o surgimento do *Design Management Institute* (DMI), em Boston, nos EUA, no ano de 1975, que a Gestão de Design passou a ser consolidada, dando ao tema caráter formal de disciplina (WOLF, 2010; ZAINA, 2016).

Entretanto, a introdução da Gestão de Design em território nacional deu-se durante a década de 1980. De acordo com Gallina (2006), o período de economia fechada, estabelecido entre as décadas de 50 e 80, havia deixado sequelas devido à adoção de estratégias de cópia de produtos importados, os quais invadiram o mercado e conquistaram os consumidores por apresentarem uma melhor qualidade com um preço acessível se comparado aos nacionais. Em consequência disso, as empresas nacionais se sentiram ameaçadas por essa competição, de modo que passaram a buscar novas estratégias para se inserirem no mercado. Sendo esse o momento de desenvolvimento da Gestão de Design no país.

Porém, segundo Silva (2009), foi somente em meados de 1990 que a gestão passou a ser propriamente reconhecida. Isso devido a inserção dos seus componentes na administração empresarial.

Segundo Wolf (2010), o Brasil conta com polos de conhecimento e de produção intelectual acerca da Gestão de Design, bem como com periódicos

especializados na área do design e da administração que possuem publicações pertinentes ao tema e programas de pós-graduação vinculados a instituições de ensino que vêm desenvolvendo estudos correlatos à Gestão de Design (ZAINA, 2016). O Quadro 3 resume a evolução histórica acerca da Gestão de Design.

QUADRO 3: DESENVOLVIMENTO HISTÓRICO DA GESTÃO DE DESIGN.

PERÍODO	PERSPECTIVA PRINCIPAL	PAPEL DO DESIGN	FOCO DA GESTÃO DE DESIGN
1940 – 1950	Design como função	Qualidade do produto	Nenhum
1960 – 1970	Design como estilo	Qualidade da comunicação	Gestão de Projeto
1980 – 1990 (surgimento no Brasil)	Design como processo	Inovação	Gestão e Inovação no desenvolvimento de novos produtos
1990 – 2000	Design como liderança	Estratégia criativa	Marca
2000 – 20__	<i>Design Thinking</i>	Novo modelo de negócio	Organização Criativa

FONTE: Adaptado de Borja de Mozota e Kim (2009) com base em Wolf (2010, p. 49).

Perante a sua conceituação, autores especializados em Gestão de Design apresentam definições semelhantes a respeito do seu conceito e papel.

Gorb (1990 *apud* MOZOTA, 2003) considera a Gestão de Design como o emprego efetivo dos recursos de design disponíveis numa organização, de acordo com seus objetivos estratégicos.

Seguindo a mesma linha, para Martins e Merino (2011) a Gestão de Design cumpre a função de administração das atividades de design visando os objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo. Definem, ainda, que a Gestão de Design “é um recurso que auxilia a organização a aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços” (MARTINS; MERINO, 2011, p.21).

Segundo Best (2006), em seu sentido mais básico, a Gestão de Design refere-se ao gerenciamento de projetos de design: projetos pagos por clientes, negócios ou organizações, e conduzidos por designers, equipes de design ou por consultores de design.

Para Mozota, Klöpsch e Costa (2011), a Gestão de Design compreende a absorção das características do designer (criatividade, iniciativa, atenção aos detalhes e preocupação com o usuário e o cliente) no ramo da administração.

Entende-se, então, que a Gestão de Design tem dois objetivos: treinar parceiros, gerentes e designer; e desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo.

Sob uma visão organizacional mais ampla, Kistmann (2001) menciona que a Gestão de Design pode ser compreendida como efeito do desdobramento de recursos de design disponíveis em uma organização pelos gerentes de planejamento, visando alcançar os objetivos da corporação. Em outras palavras, é o desdobramento do design nos níveis estruturais da empresa para ajudá-la a desenvolver metas corporativas. Desdobramento que se desprende em três níveis: o operacional, o tático e o estratégico.

Logo, a Gestão de Design pode ser compreendida como gerenciamento da atividade de design alinhada aos objetivos da empresa e integrada com outras áreas. Dessa forma, visando o alcance da estratégia empresarial e contribuindo para sua competitividade no mercado. Este, podendo atuar sob diferentes forças, assumindo distintos aspectos e objetivos de acordo com a inserção dentro dos níveis estratégico, tático e operacional das organizações (KISTMANN, 2001; MOZOTA, 2003; BEST, 2006; MARTINS; MERINO, 2011; MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011).

2.2.2 A integração do design nas organizações: os níveis da Gestão de Design

As características tratadas no subitem anterior, as quais auxiliam o entendimento da Gestão de Design, são fundamentais para a análise do presente item, acerca dos níveis organizacionais em que as decisões são tomadas. São estes: o nível operacional, o nível funcional ou tático⁵; e o nível estratégico (MOZOTA, 2003; MARTINS; MERINO, 2008; BEST, 2012). Esses níveis, embora tratados de forma independente para efeito de sistematização, na prática devem constituir um todo integrado, sendo tratado, nesse caso, como design estratégico (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; BEST, 2012).

O nível operacional pode ser entendido como uma competência econômica. Esse nível atua na parte do desenvolvimento das novas ideias, manifestando-se em

⁵ Nota-se que para este nível a literatura apresenta duas distintas nomenclaturas: funcional e tático. Isto ocorre devido a classificação adotada para os diferentes autores no tratamento do termo. Mozota (2003), em seus trabalhos, assume a nomenclatura de “nível funcional”, enquanto Kistmann (2001) e Best (2006), por exemplo, assumem como “nível tático”. No entanto, percebe-se que para a definição conceitual dos aspectos que tangem esse nível, estes convergem-se entre si para os autores mencionados. Dessa forma, para este estudo, a fim de classificação, determinou-se utilizar o termo “nível tático”.

produtos físicos e tangíveis (MARTINS; MERINO, 2011). Também procura reunir informações por meio da elaboração de um briefing que ajuda os gerentes de design a organizar suas ideias e a comunicá-las aos membros da equipe (PHILLIPS, 2008). Nesse nível, ocorre a seleção de designers para o projeto, sendo normal a contratação externa de um serviço.

Em suma, o nível de Gestão de Design operacional engloba toda a operacionalização, de forma a atingir todos os objetivos de um projeto específico (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997), e é capaz de fornecer parâmetros para gerar valor integrado na concepção e desenvolvimento de produtos e serviços, envolvendo a avaliação destes - por meio de testes de protótipos - e a implementação de soluções (MARTINS; MERINO, 2008).

No entanto, o nível tático tem como principal objetivo a viabilização das decisões estratégicas da empresa. Entende-se que o designer atua como coordenador ou integrador com outras áreas da empresa, como marketing, inovação e comunicação (CARNASCIALI, 2014). O nível tático trabalha para a melhoria da criatividade, inovação, tecnologia, e na produção ao selecionar fornecedores certificados e agências de design como parceiros externos.

Portanto, a Gestão de Design tático funciona como um suporte que liga as estratégias organizacionais com o nível operacional. Dessa maneira, possui intrínseca relação com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças identificadas pela empresa, de modo que é capaz de gerar possíveis táticas para alcançar uma política de design coerente com o reconhecimento da qualidade de produtos, focado nas necessidades do usuário por meio da comunicação interna e externa da empresa.

O nível estratégico tem como objetivo a visualização e comunicação estratégica de negócios da empresa e a identificação de oportunidades de mercado por meio da interpretação das necessidades do consumidor (MARTINS; MERINO, 2009). Também está direcionado à pesquisa de vantagem competitiva e atua como um catalisador para mudança geral do escopo e da direção da empresa. Ou seja, possui influência direta na missão, visão e valores da organização em termos de estrutura, de finanças e recursos humanos (LOCKWOOD, 2008).

Enfim, esse é o nível responsável pela inserção do design e da inovação na cultura empresarial, tendo impacto a longo prazo na posição competitiva da empresa e criando competência central (KISTMANN, 2001; MOZOTA, 2003).

Segundo Zaina (2016, p. 43), entende-se que esses níveis estruturais (operacional, tático e estratégico) são hierárquicos, concomitantes e interdependentes. Portanto, a autora (ibid) assevera que “uma decisão em nível estratégico tem de ser traduzida em ações que requerem escolhas e decisões em nível tático e operacional, por mais simples ou complexas que estas possam parecer”.

FIGURA 8: INTERDEPENDÊNCIA DOS NÍVEIS ESTRUTURAIS DA GESTÃO DE DESIGN.



FONTE: Zaina (2016, p. 42).

Visto isso, é possível denotar que a Gestão de Design está frequentemente associada a integração do design na estrutura organizacional a nível operacional (projetos), a nível tático (departamentos) e a nível estratégico (missão/valores). Ou seja, a gestão das atividades de design em geral, que possuem como fruto produtos, processos, serviços, e os recursos (humanos e financeiros) (KISTMANN, 2001; MOZOTA, 2003; LOCKWOOD, 2008; MARTINS; MERINO, 2011; CARNASCIALI, 2014; ZAINA, 2016).

Tendo como base o contexto desta dissertação, faz-se necessário discorrer acerca do que são habilidades e competências, assim como o que as diferem e, principalmente, suas inter-relações com esse universo, uma vez que a realização da pesquisa em si está atrelada a essa compreensão.

2.2.3 Modelos da Gestão de Design: a classificação por competências

Neste trabalho a Gestão de Design é considerada como uma ferramenta para a estratégia organizacional, responsável por fornecer competitividade e inovação por meio do design (ZAINA, 2016). Assim, segundo Rodrigues (2005), na medida em que a Gestão de Design assume um papel de destaque dentro das organizações, seus modelos são desenvolvidos e testados.

Wolff (2010) levanta o status dos estudos da Gestão de Design no Brasil e propõe uma sistematização dos métodos de avaliação da gestão em empresas. Segundo a autora, a avaliação observa a Gestão de Design de acordo com três dimensões: de processo, de estratégia e de competência. Segundo a autora:

[...] processos são considerados: infraestrutura da empresa, a relação entre as equipes envolvidas nos projetos e o processo de design em si, com suas etapas e interferências das partes envolvidas. Já na dimensão das competências a estrutura significa a equipe de design em si, por quem é composta, que tipo de formação os profissionais apresentam, quais suas habilidades, conhecimentos e atitudes. Fechando as estruturas, encontra-se a estratégia, que diz respeito aos controles estratégicos de gestão em relação ao design disponibilizados e utilizados pelas empresas, bem como representa a subordinação entre as equipes mencionadas na competência e nos processos (WOLF, 2010. P. 119).

Para Mozota e Kim (2009), outra forma de categorizar o design e as suas formas de integração aos níveis organizacionais é dividindo-o em: design como Capital Humano, conhecimento, cultural e tecnológico.

Perante a classificação do design como Capital Humano, as autoras (ibid) consideram os talentos e criatividade do profissional, seja individual ou em grupo. Para o design compreendido como capital de conhecimento, são envolvidas ferramentas de pesquisa e processos de design. O capital cultural do design engloba toda internalização da cultura de design dentro da organização, crescendo a partir da construção de valores únicos da marca e relacionamento com os clientes. Por fim, o design como capital tecnológico inclui habilidades de pesquisa e técnicas de design avançadas, incorporando tecnologia, patentes e propriedade intelectual para a organização.

A partir dessa leitura, pode-se compreender que os capitais humanos e de conhecimento de Mozota e Kim (2009) se assemelham à classificação por competências de Wolf (2010), enquanto os capitais de cultura e de tecnologia se

configuram nas classificações de estratégias e processos, respectivamente. De uma forma geral, é possível denotar que é por meio do Capital Humano, com base em seus conhecimentos, habilidades e atitudes que processos e estratégias são incorporados e desenvolvidos, proporcionando às empresas valores em Capital Estrutural e de relacionamento.

Assim, a partir dessa definição e tendo como foco o aprofundamento nos aspectos que tangem o Capital Humano da Gestão de Design, decide-se fazer um recorte e aprofundar os conceitos que regem a dimensão do design como competência. Ou seja, das estruturas de conhecimento, habilidades e atitudes, visando, assim, a identificação da agregação de valor das atividades de design nas indústrias, proporcionando a compreensão desses aspectos para o seu efetivo gerenciamento.

Segundo Wolf (2010), o conceito comumente associado à competência foi alvo de debate teórico entre os anos de 1960 e 1980, onde a autora menciona que:

[...] a qualificação está voltada para a preparação de capacidades direcionadas a processos previstos ou previsíveis, enquanto a competência volta-se para a mobilização e aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes perante as situações, previstas ou não (WOLF, 2010, p. 43).

Dessa forma, verifica-se é devido à essas características imprevisíveis que o assunto tomou alento, dando dimensão à discussão e à valorização do conceito de competências que, para autores como Wolf (2010), Ruas (2005), Mozota (2003) e Libânio (2014), podem melhorar a efetividade das capacidades organizacionais.

É sob essa perspectiva que Bündchen e Silva (2005), por meio do pensamento de Hamel e Prahalad (1990), argumentam que os executivos e gerentes deveriam começar a encarar a empresa além do conjunto de sentido de unidades de negócio, mas sim como um conjunto de competências fundamentais. Ou seja, visando habilidades e tecnologias que permitam a uma empresa oferecer benefícios aos seus consumidores.

Berge *et al.* (2002) definem como Competências um conjunto inter-relacionado de princípios que impactam diretamente no desempenho efetivo de determinado trabalho. Uma competência expressa é a capacidade compreensiva de fazer algo de forma efetiva e com sucesso, mas também se refere a um conjunto de comportamentos que possibilitam atingir determinados objetivos.

Do mesmo modo, Ruas (2005) defende que uma competência é fundamentada em um conjunto de capacidades, as quais estão relacionadas diretamente com o conhecimento, as habilidades e atitudes dos indivíduos envolvidos no processo. Além disso, o autor (ibid) também apresenta uma classificação de competências em outras duas esferas: as coletivas e organizacionais.

O universo do entendimento da Gestão de Competências e suas classificações são demasiadamente extensos. Porém, como este trabalho busca o entendimento para a Gestão de Design, far-se-á um recorte neste âmbito, buscando, portanto, compreender como teóricos da área conduzem essa relação das competências e habilidades solicitadas aos designers em seus estudos.

Isto posto, o MEC (2000, p. 10), tendo como objetivo de oferecer subsídios à formulação de propostas curriculares para o nível técnico em Design, desenvolveu um documento que apresenta um conjunto de competências e habilidades requeridas aos profissionais da área⁶. Para o órgão “o processo de produção na área de Design compreende funções e subfunções identificadas a partir da análise de competências requeridas para o exercício das atividades profissionais (...)”.

Assim, como resultado, após uma análise minuciosa desse conjunto de competências e habilidades inseridas dentro de cada uma das subjunções propostas no estudo, os autores compreendem doze competências profissionais gerais para a área de Design, sendo estas expostas no Quadro 4.

QUADRO 4: COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS GERAIS PARA A ÁREA DE DESIGN.

COMPETÊNCIAS GERAIS	Selecionar e sistematizar dados e ativos concernentes ao projeto de design.
	Elaborar projetos de design com ênfase na inovação e na criação de novos processos.
	Adequar os projetos de design às necessidades do usuário e às demandas do mercado.
	Definir características estéticas, funcionais e estruturais do projeto de design.
	Situar o projeto no contexto histórico-cultural de evolução do design.
	Interpretar e aplicar legislação, orientações, normas e referências específicas.
	Identificar a viabilidade técnica e econômica do projeto.
	Implementar técnicas e normas de produção e relacionamento no trabalho.
	Selecionar materiais para execução e acabamento, de acordo com as especificações do projeto.
	Identificar as tecnologias envolvidas no projeto.
	Avaliar a qualidade dos produtos e serviços, levantando dados de satisfação dos clientes.
	Aplicar métodos e técnicas de preservação do meio ambiente no desenvolvimento de projetos.

FONTE: Adaptado de MEC, 2000, p. 28.

⁶ A Lista completa das competências e habilidades podem ser lidas na íntegra no Apêndice 10.

No que concerne aos estudos sobre competências na Gestão de Design, Mozota, Klöpsch e Costa (2011) as classificaram em 5 diferentes categorias: competências que envolvem processo; competências em design; em orientação empresarial; em sistemas e perspectivas; e as interpessoais. Cada competência é complementada por habilidades de gestão e relacionais, conforme Quadro 5.

QUADRO 5: MODELO DE COMPETÊNCIAS PARA O DESIGNER.

COMPETÊNCIAS EM DESIGN	HABILIDADES
Direção e competências que envolvem processo	Comprometimento, entusiasmo, autoconfiança
	Orientação a resultados
	Orientação ao grupo
	Altos padrões
Competência em design	Criatividade objetiva
	Habilidade técnica, conceitual e relacionada a cores
Competências em orientação empresarial	Organização, planejamento, resolução de problemas
	Aptidões comerciais
Competências em sistema e perspectivas	Coleta e uso de informações
	Pensamento estratégico
	Foco no consumidor/cliente
Competências interpessoais	Construção de relacionamentos
	Influência
	Habilidades de apresentação
	Flexibilidade

FONTE: Adaptado de Mozota, Klöpsch e Costa (2011, p. 259).

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) também apresentam os meios pelos quais os profissionais de design constroem seu conhecimento. A partir de uma analogia com uma árvore, os autores descrevem as raízes do design, que imergem em diferentes técnicas e habilidades.

Essas habilidades são descritas como “aplicadas” e habilidade de “processamento” tácito. Dentre as habilidades práticas destacam-se: habilidades práticas do design; técnicas de criatividade, como a geração de alternativas; habilidades comerciais; apresentação e redação. Já para as habilidades de processamento, considera-se: a visualização; pesquisa; análise e priorização; construção de cenários; adaptação e invenção; apresentação e persuasão; síntese, compreensão e equilíbrio das exigências dos interessados; pensamento e ação intuitiva (ibid.).

Baseado nos estudos de Mozota e Bruce e Cooper, Rodrigues (2005) classifica os estilos de Gestão de Design em quatro competências: econômica, gerencial, pesquisa e atividade indefinida dentro das empresas, como no Quadro 6, a seguir.

QUADRO 6: DESIGN COMO COMPETÊNCIAS.

CLASSIFICAÇÃO EM COMPETÊNCIAS	
Competência gerencial	Avaliação do desempenho da atividade
	Desenvolvimento da política e cultura dentro dos setores
	Implementação de programas de design
	Inserção do design na missão, visão e valores
	Geração de valores e conceitos entre os gerentes
	Aplicação de técnicas e ferramentas estratégicas
	Prospecção de novas oportunidades para lançamentos
Competência econômica	Implementação de política limitada de lançamento de novos produtos
	Ligação com indicadores financeiros dentro das organizações
	Compreensão de retornos econômicos
	Utilização de instrumentos de medidas financeiras
	Racionalização de materiais nos projetos
	Redução na quantidade de conceitos a serem produzidos.
Competência de Pesquisa	Transferência de tecnologias
	Criação de novos mercados
	Aproximação dos setores
	Percepção dos problemas a serem solucionados
	Utilização de técnicas de pesquisa
	Compreensão das necessidades e desejos
	Construção de instrumentos de pesquisa
Atividade indefinida	Focos diversos em relação às outras competências
	Não estão seguras do valor que o design pode criar em suas áreas de atuação
	Não há uma definição clara de como o design está inserido dentro da empresa

FONTE: Adaptado de Rodrigues (2005, p. 55).

Outro estudo de referência na área é importante para a compreensão das competências, habilidades e atitudes do design é o que conceitua o “*design attitude*” de Michlewski (2015).

Nesse trabalho, advindo de uma pesquisa etnográfica com entrevistas em profundidade com gestores e designers a nível sênior nas empresas, o autor aprofunda o estudo perante os distintos aspectos da cultura profissional dos designers.

O Quadro 7, disposto na próxima página, apresenta os ativos considerados por Michlewski (2015) em suas respectivas categorias.

QUADRO 7: HABILIDADES E CARACTERÍSTICAS DOS DESIGNERS.

CLASSIFICAÇÃO EM HABILIDADES	
Práticas	Desenho
	Visualização
	Manipulação
	Artefatos em três dimensões
	Coleta e uso de informações
	Construção de apresentação
	Elaboração de relatórios
	Pesquisa
	Trabalho com diferentes mídias
Cognitiva e mentais	Pensamento visual
	Manipulação de relações espaciais
	Fluência associativa
	Reflexividade
	Síntese
	Pensamento crítico
	Raciocínio indutivo
	Velocidade perspectiva
	Fechamento de pensamento lateral
	Pensamento holístico
Interpessoais	Comunica verbalmente e não verbalmente
	Ouve
	Constrói relacionamentos
	Possui persuasão
	Capacidade de integração social
	Flexibilidade
Organizacionais e de negócios	Senso de diálogo
	Entende e equilibra os requisitos das partes interessadas
	Senso comercial e de negócios
	Gerenciamento de projetos
	Planejamento
	Construção de cenários
	Pensamento estratégico
	Foco no cliente
Traços pessoais	Orientação de equipe
	Tomada de risco
	Oportunismo
	Originalidade
	Sensação
	Busca da liberdade de expressão
	Percepção
	Foco no futuro
	Exploração
	Extroversão
	Sensibilidade a problemas
	Otimismo
	Entusiasmo
Processo e métodos	Autoconfiança
	Ambíguo
	Exploratório
	Experimental
	Adutor / Retórico
	Arriscado
	Reflexivo
	Integrativo
	Convergente / Divergente
	Reconstrutivo / Construtivo
	Inovador

FONTE: Adpatado de Michlewski, 2015.

Por meio dos estudos mais aprofundados de Libânio (2011), sobre a análise da atividade do profissional de design envolvido na Gestão de Design, apresenta um modelo de competências para os designers a partir da classificação de competências de Ruas (2005) agrupando as competências e habilidades referenciadas por Mozota (2003), como apresenta o Quadro 8.

QUADRO 8: COMPETÊNCIAS PARA O DESIGN DE LIBÂNIO.

COMPETÊNCIAS	HABILIDADES
Conhecimentos	Técnicos
	Científicos
	Domínio de conceitos
	Cores
Habilidades	Criatividade
	Pensamento estratégico
	Habilidades de apresentação
	Aptidões comerciais
Atitudes	Comprometimento
	Entusiasmo
	Autoconfiança
	Orientação para resultados
	Construção de relacionamentos
	Resolução de problemas

FONTE: Adaptado de Libânio (2011).

Conforme análise de Libânio (2011), o conhecimento pode ser compreendido como toda a detenção do indivíduo por conceitos técnicos, científicos e artísticos, ou seja, o que os autores mencionam como “o saber”. Nessa classificação estão os exemplos do domínio de ferramentas técnicas de CAD, de combinações cromáticas e conceitos (estilo e formas). Já as habilidades, definem o “saber-fazer”, como a criatividade e o pensamento estratégico. E, por fim, com relação as atitudes, compreendidas como “saber-agir”, relaciona-se o comprometimento, entusiasmo, autoconfiança, entre outros aspectos (RUAS, 2005; MOURA; BITENCOURT, 2006; LIBÂNIO; AMARAL, 2011).

Vale destacar que essas três dimensões possuem relações entre si, pois segundo Bündchen e Silva (2005), o desenvolvimento das competências envolve simultaneamente a assimilação dos conhecimentos, de habilidades e as atitudes/comportamentos necessários para atingir determinado propósito.

Diferentemente dos trabalhos anteriores que focam em uma visão mais relacionada ao profissional de design, em um trabalho mais recente, Libânio, Amaral e Migowski (2017) realizaram uma RBS abrangendo estudos para a classificação das competências relacionadas à Gestão de Design. Quanto a isso, os autores (ibid.) as

dividem em três grupos principais, sendo estes: competência individual, coletiva e organizacional. Além disso, os autores sugerem adaptações das teorias de Ruas (2005), Borja de Mozota (2003) e Retour e Krohmer (2006) para a subdivisão desses grupos.

Para as competências individuais, Ruas (2005) argumenta que qualquer competência individual é baseada em um conjunto de capacidades relacionadas diretamente com o conhecimento, habilidades e atitudes do indivíduo envolvido. Porém, de acordo com Retour e Krohmer (2006 *apud* Libânio, Amaral e Migowski, 2017), os atributos das competências coletivas são comuns: referência, linguagem compartilhada, memória coletiva e subjetivo engajamento. Quanto à classificação das competências organizacionais, os autores se apoiam novamente em Ruas (2005), que enumera competências seletivas e essenciais, apresentadas a seguir no Quadro 9.

QUADRO 9: CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DE DESIGN PARA LIBÂNIO, AMARAL E MIGOWSKI.

	DIVISÕES	HABILIDADES	AUTOR
COMPETÊNCIA INDIVIDUAL	Conhecimento	<i>Expertise</i> da equipe	OLSON ET AL. (2001)
		Habilidades específicas	RAVASI E LOJACONO (2005)
		Conhecimento tácito e explícito dos indivíduos	BERTOLA e TEIXEIRA (2003); VAN AKEN (2005)
		Conhecimento técnico e específico/capacidades cognitivas	BELKADI (2007)
		Competências específicas em design	VAN AKEN (2005); BONJOUR e MICAELLI (2010)
	Habilidade	Performance criativa	LEE e CASSIDY (2007); BELKADI et al (2007)
		Pensamento sistêmico e estratégico	BROWN (2006)
	Atitudes	Perfil Proativo	LAUCHE (2005)
		Caráter empresarial	BERTOLA e TEIXEIRA (2003); BROWN (2006)
		Atitudes/valores	RAVASI e LOJACONO (2005)
COMPETÊNCIA COLETIVA	Referência Comum	Estruturação, comunicação e integração de indivíduos e grupos de trabalho	JEVNAKER (1993); MISHRA e SHAH (2009)
	Linguagem Compartilhada	Compartilhamento de informação e conhecimento entre equipes	RIEL et al (2010); BONJOUR e MICAELLI (2010); ROBIN et al. (2007); CAPALDO (2007); OSTELUND e LOVEN (2005)
	Memória Coletiva	Construção de network	BERTOLA e TEIXEIRA (2003); CAPALDO (2007); BROWN (2006); DELLERA e VERGANTI (2009)
		Combinação interna e externa de pesquisa	BERTOLA e TEIXEIRA (2003); BRUCE et al. (1999)
	Engajamento Subjetivo	Cooperação entre membros de equipe	OLSON et al. (2001); RIEL et al. (2010); ROBIN et al. (2007)

		Construção da equipe do projeto focada no gerenciamento de competências	BELKADI et al. (2007)
COMPETÊNCIA ORGANIZACIONAL	Competências Seletivas	Criação de valor	CAPALDO (2007)
		Capacidade de alocar e coordenar competências	BOUCHER ET AL., (2007).
		Capacidade de design organizacional	MUTANEN (2008); RAVASI E STIGLIANI (2012)
		Desenvolvimento da cultura do aprendizado constante	RIEL ET AL. (2010)
		Desenvolvimento das capacidades internas da empresa, juntamente com a orientação empresarial	CHASTON E SADLER-SMITH (2011)
	Competências Essenciais (Competências-Centrals)	Design compreendido como atividade multifuncional	BERTOLA E TEIXEIRA (2003)
		Capacidade de codificar, transferir e implantar o conhecimento tácito	SUBRAMANIAM E VENKATRAMAN (2001)
		Criação de caminho e processo de criação de recursos	AHUJA E KATILA (2004).

FONTE: Adaptado de Libânio, Amaral e Migowski (2017, p. 200 a 217).

Visando fundamentar as habilidades do gestor de design, Zaina (2016) traz uma lista extensa dessas, divididas de acordo com a classificação de competências determinadas por Katz (técnica, humana e conceitual) e selecionadas para a pesquisa, como apresenta o Quadro 10.

QUADRO 10: CLASSIFICAÇÃO POR COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DOS DESIGNERS PARA ZAINA.

TÉCNICA	Capacidade analítica	Analisar fatos e dados.	KATZ (1995)
	Competência em nível do design	Deter conhecimento de design.	MOZOTA (2003)
	Competência em nível da gestão	Deter conhecimento de gestão.	MOZOTA (2003)
	Criatividade	Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente.	WOLFF (2010)
	Monitoramento	Acompanhar uma ação ou projeto.	FUJITA (2009)
	Organização	Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva.	DIAS (2012)
	Discernimento	Distinguir o que é importante.	BITTEL (1982)
	Administração	Gerenciar a informação, da equipe e do resultado.	MOZOTA (2003)
HUMANA	Carisma	Possuir liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).	ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA (2010) PADILHA (2003)
	Autocrítica	Reconhecer suas qualidades e defeitos, ou os erros e acertos de suas ações.	HANDS (2009)
	Diplomacia	Informar, negociar e representar.	DIAS (2012) MOZOTA (2003) BEST (2006)

	Rede de relacionamento	Unir pessoas, envolve convivência, comunicação e atitudes recíprocas	MOZOTA (2003)
	Comprometimento	Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação.	MOZOTA (2003)
	Coerência	Ser conciso, quando suas ações refletem seu discurso.	SISSON; STOREY (2000)
	Confiança	Atuar a partir da crença na retidão moral, no caráter e na lealdade de pessoas e equipes.	DIAS (2012) PADILHA (2003)
	Democracia	Atuar a partir de um processo de participação e envolvimento coletivo, onde a conversação é essencial.	MAXIMIANO (1990)
	Empatia	Colocar-se no lugar do outro.	HANDS (2009)
	Entusiasmo	Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados.	HAMEL; PRAHALAD (1995) MOZOTA (2003) BEST (2006)
	Estímulo intelectual	Encorajar e estimular a busca por novos saberes e aplicações.	ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA (2010)
	Inspiração	Atuar com entusiasmo, para estimular pessoas e equipes.	ROCHA; CAVALCANTE; SOUZA (2010)
	Flexibilidade	Ser adaptável às mudanças.	MOZOTA (2003) PADILHA (2003) HANDS (2009)
	Mediação	Intervir buscando uma melhoria.	HANDS (2009)
	Motivação	Usar estímulos para influenciar assertivamente.	SANTOS (2008)
	Persistência	Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos.	HANDS (2009)
	Maturidade	Ter discernimento, o qual foi adquirido pelas experiências ao longo da vida.	GHISELLI (1971) BLACHARD; HERSEY (1982)
	Objetividade	Expor suas ideias com clareza e agir com precisão.	MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA (2011)
	Versatilidade	Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior.	MOZOTA (2003) BEST (2006)
	Agilidade	Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos.	MOZOTA (2003) BEST (2006)
CONCEITUAL	Comunicação	Expor, ouvir e compreender ideias.	SIEBENROK (2013)
	Negociação	Buscar soluções adequadas às partes envolvidas.	DIAS (2012) MOZOTA (2003) BEST (2006)
	Planejamento	Definir objetivos e estratégias de ação.	FUJITA (2011)
	Política	Negociar para compatibilizar interesses.	HANDS (2009)
	Visão	Antecipar as oportunidades. Ter ideia clara do que quer fazer (missão).	SILVA (2009)
	Pensamento 360°	Atuar a partir de uma visão globalizada, enxergar a totalidade.	HANDS (2009)
	Inovação	Ação ou efeito de inovar, trazer novidades.	WOLFF (2010)
	Decisão	Definir posicionamento.	DIAS (2012)
	Liderança	Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva.	DIAS (2012) MOZOTA (2003)

FONTE: Adaptado de Zaina (2016, p. 91-93).

Em suma, é possível inferir que as classificações das competências em design possuem diferentes tratamentos e aprofundamentos, conforme visto na análise

dos estudos teóricos abordados. Assim, visando sintetizar as informações mapeadas, a Figura 9 ilustra essa compactação das informações apresentadas por cada um dos autores mencionados.

FIGURA 9: QUADRO DE SÍNTESE TEÓRICA DAS COMPETÊNCIAS DA GESTÃO DE DESIGN.



FONTE: A autora, 2018.

Por meio da figura acima, observa-se que, apesar dos autores classificarem as competências da Gestão de Design em diferentes áreas, em geral, é possível notar semelhanças entre algumas características destacadas, como por exemplo, o ativo de criatividade que é considerado por Mozota, Klöpsch e Costa (2011), Libânio (2011), Zaina (2016), Libânio, Amaral e Migowski (2017). Dessa forma, encontram-se diversos pontos de convergência nas competências da Gestão de Design adotadas pelos autores mencionados.

Uma vez compreendido esse universo das competências da Gestão de Design como desprendimento do seu Capital Humano, faz-se necessário evoluir esta pesquisa para entender como esses ativos contribuem para a agregação de valor

organizacional. Para tal análise, faz-se necessário dissertar acerca dos atributos do design como fonte de valor nas organizações.

2.2.4 Atributos da Gestão de Design como fonte de agregação de valor organizacional

Compartilhando a ideia de que “*Good design is good business*” de Thomas Watson, muitos teóricos, em suas pesquisas, aprofundaram o tema buscando identificar os meios pelos quais as atividades de design contribuem para aspectos econômicos e estruturais das organizações.

Nesse contexto, Lockwood (2007) defende que o design pode melhorar o desempenho das organizações, mas a menos que existam métricas para medir esse benefício, a diferença que isso faz depende de conjecturas e fé.

Dessa forma, visando mensurar o valor do design nos negócios, o autor (ibid.) enumerou dez categorias, apresentadas no Quadro 11, em que o valor de design e o seu desempenho podem ser avaliados. As categorias variam do tempo ao mercado, economias de custos para a satisfação do cliente e a capacidade de influenciar as preferências, mas todas com um objetivo único: servir como munição útil para o designer, gerente de design e executivo de negócios.

QUADRO 11: CATEGORIAS PARA MENSURAÇÃO DO DESIGN DE LOCKWOOD.

CATEGORIAS PARA MENSURAÇÃO DO DESIGN	
Influência de Compra	O design tem habilidade de influenciar preferências, dar suporte para preço <i>premium</i> e melhorar a porcentagem de unidades vendida. Essa influência é perceptível através da experiência do consumidor, ou seja, quanto maior a identificação com o produto e percepção de qualidade perante preço, maior será o seu sucesso de vendas.
Permitir Estratégias e Entradas de Novos Mercados	O design ajuda a visualização da estratégia de negócio a outros setores (nível tático). Uma simples mudança no produto pode aumentar as vendas.
Imagem da marca e Reputação Corporativa	O design tem a habilidade de criar um laço emocional com o consumidor que é perceptível do valor da marca no mercado. Prêmios em design, patentes e mídias não intencionais contribuem para o fortalecimento da imagem da marca e sua reputação corporativa. A reputação corporativa está referida à inovação e qualidade baseada na utilização do design como uma estratégia central.
Tempo de mercado	O design, ao estabelecer guias de orientação, permite criar parâmetros para trabalhar e buscar melhores soluções para novos projetos, podendo reduzir o tempo de mercado.
ROI/Redução de Custos	Pesquisas demonstraram que empresas que investem em design eram mais fortes em praticamente todas as medidas financeiras, tanto a partir de perspectivas práticas e gerenciais quanto de perspectivas estatísticas.
Inovação em Produtos e Serviços	Um profundo entendimento da experiência de compra do usuário permite o reconhecimento de oportunidades para inovar em produtos e/ou serviços.

Desenvolvimento de Comunidades de Clientes/Aumento de Satisfação	O design está ligado às necessidades dos consumidores. Permitir que o usuário interaja através da criação de comunidades é uma forma de alcançar sucesso no projeto. Uma maneira de se criar comunidades é a utilização de redes sociais, como <i>Facebook</i> , e o <i>Google</i> .
Criação de Propriedade Intelectual	A propriedade intelectual assegura/protege uma ideia de ser usada por os outros. As estratégias destinadas a maximizar o retorno sobre investimentos (ROI). A propriedade intelectual também ajuda a consolidar a marca no mercado, impactando no valor da empresa em ações.
Melhorar a Usabilidade	A partir da observação da interação do usuário com o produto é possível melhorar a usabilidade do mesmo.
Melhorar a Sustentabilidade	O design tem um impacto considerável no ambiente e esse impacto é facilmente medido. O objetivo é avançar o entendimento de problemas ambientais para a prática de um design responsável, inclusivo, e com um impacto mínimo sobre o meio-ambiente.

FONTE: Adaptado de Lockwood (2007).

Com o mesmo dilema acerca das dificuldades sobre a inserção do design nas empresas, bem como na ausência de reconhecimento de gestores a respeito dos seus benéfico, Mozota (2006) conceitua em seu estudo quatro forças pelas quais o design pode demonstrar a sua fonte de valor, sendo estas as forças o design como: diferenciador, integrador, transformador e como bom negócio, sintetizadas no Quadro 12.

QUADRO 12: AS QUATRO FORÇAS DO DESIGN.

AS FORÇAS DO DESIGN COMO FONTE DE VALOR	
Design como diferenciador	Design como fonte de vantagem competitiva através da marca, fidelização de clientes, de preços premium (mais altos) e orientação ao consumidor
Design como integrador	Design como recurso de melhoria para desenvolvimento de produtos, de produtos de plataforma e modulados, orientados para inovação. Quando a estratégia de design visa mudança no processo de inovação ela torna-se uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento de novos produtos e para a gestão deste processo.
Design como transformador	Design como recurso para criar oportunidades de negócios para incrementar a habilidade da empresa em lidar com mudanças ou sua expertise para interpretar a empresa e seus mercados. Antecipa visões claras sobre o futuro, novos mercados e tendências.
Design como bom negócio	Design como fonte de incremento de vendas, maior valor de marca, melhor retorno sobre o investimento e como recurso para a sociedade no que diz respeito ao sustentável e inclusivo.

FONTE: A autora, com base em Mozota (2007).

De uma forma mais simplificada, Mozota, Klöpsch e Costa (2011), reiteram que para medir o sucesso do projeto de design faz-se necessário avaliar se os objetivos foram alcançados e observar os recursos alocados ao projeto em termos de: custo e venda; posicionamento no mercado; desempenho da empresa, como taxas

de exportação, valor de ações; imagem da marca/empresa; inovação; prêmios em design; e o Retorno sobre Investimento (ROI).

Rodrigues (2005), tendo como base Treuman, assevera que o design, quando bem explorado, pode resultar em recursos para que as empresas aumentem sua eficiência e, portanto, mantenha-se competitiva no mercado. Para a classificação desses recursos, Rodrigues (2005) apresenta quatro divisões, cada qual contendo os seus respectivos atributos, características de contribuição, como mostra o Quadro 13.

QUADRO 13: DESIGN COMO COMPETÊNCIAS.

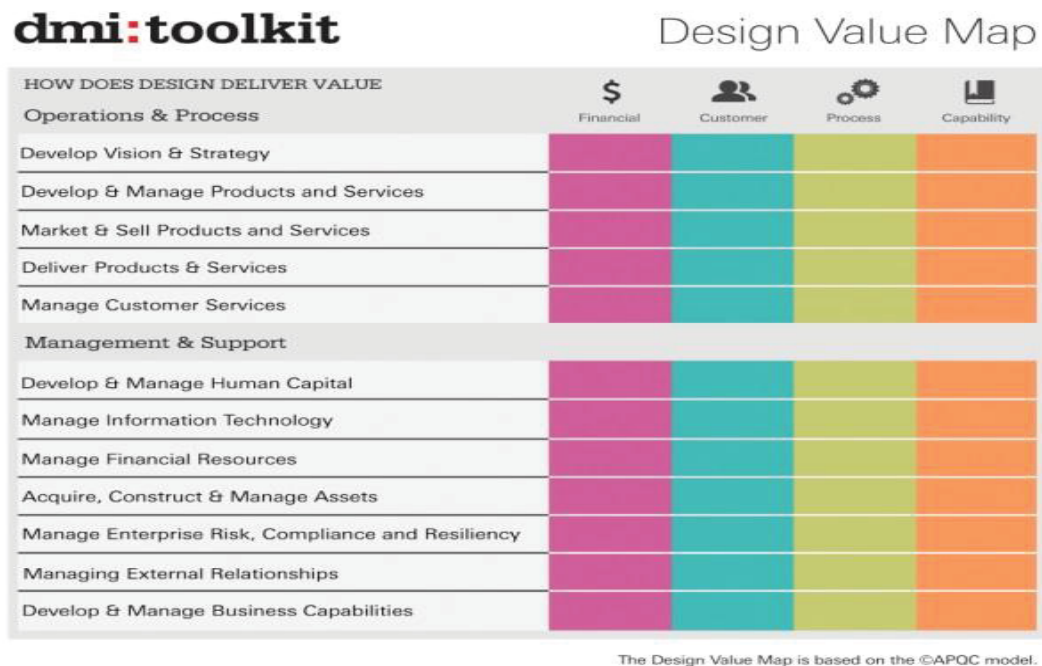
CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN	
Valor	Estilo
	Estética
	Qualidade
	Padronização
Imagem	Diferenciação
	Diversidade
	Identidade
	Cultura
Processo	Atualização
	Comunicação e integração
	Interface
	Promoção e propaganda
Produção	Tempo
	Custo
	Materiais
	Tecnologias

FONTE: Adaptado de Rodrigues (2005, p. 64).

A partir das informações apresentadas, afirma-se que é por meio da definição dos atributos apontados que os benefícios de design podem contribuir para as empresas, visando melhorar os retornos nos quatro campos apontados por Rodrigues (2005) - quase que em uma mesma linguagem, porém, mais sintética que as categorias e requisitos apresentados por Lockwood (2007) e Mozota, Klöpsch e Costa (2011).

Outra abordagem relevante é o “Mapa do Valor do Design”, desenvolvido pelo *Design Management Institute*. Baseado no modelo APQC, esse mapa visa auxiliar a mensuração de “como” e “onde” o design agrega valor a partir de quatro parâmetros: econômico, experiência do cliente, processo e aprendizado organizacional. Na Figura 10, na próxima página, apresenta-se essa ferramenta.

FIGURA 10: MAPA VALOR DO DESIGN.



FONTE: DMI, 2016.

Logo, é por meio da literatura apresentada e a partir de diversos estudos acerca do impacto do design nas organizações que é possível verificar que, não é somente necessário compreender o design como uma potencial ferramenta que gera valor agregado para as empresas, mas como também compreender os meios e áreas com os quais esses benefícios contribuem. Caso contrário, a ausência desse entendimento pode acarretar em uma interpretação equivocada das funções e abrangência da profissão nas empresas, bem como acarretar na fragilidade das organizações perante a identificação dos seus Ativos Intangíveis (LOCKWOOD, 2007; RODRIGUES, 2005; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

2.3 OS ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN COMO FONTE DE AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Visando sintetizar as informações apresentadas até o momento e buscando formular os principais aspectos a serem interpretados nesta dissertação, apresenta-se esta sessão. Assim, este capítulo busca apresentar uma síntese das correlações obtidas a partir das informações coletadas nas sessões 2.1 e 2.2 da fundamentação teórica, tendo como objetivo proporcionar um entendimento acerca de quais são os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design baseados nos

conhecimentos, habilidades e atitudes dos designers, bem como demonstrar os meios pelos quais esses ativos podem contribuir para a agregação de valor organizacional.

Como visto anteriormente, a partir da conceituação de teorias de autores como Stewart (1998), Sveiby (1998), Barroso e Gomes (1999), Schnorrenberger (2005) entre outros, a Gestão de Conhecimento vem ganhando destaque devido ao aumento na percepção da importância do conhecimento como base para agregar valor organizacional, destacando, assim, os seus Ativos Intangíveis e o seu impacto para as organizações.

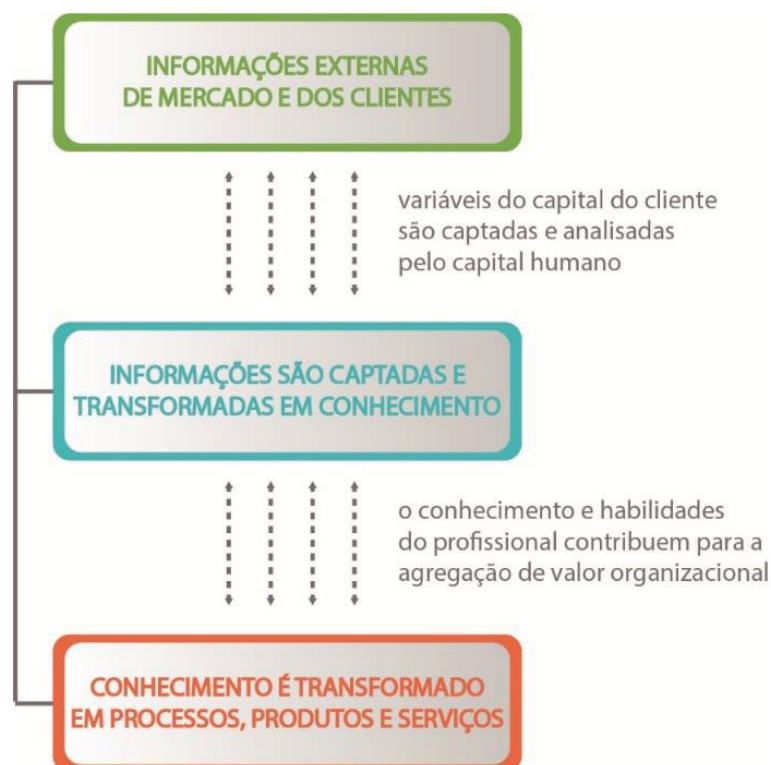
Acerca da definição, a literatura apresenta diversas denominações. Porém, após o embasamento dos teóricos Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1998), destacou-se a denominação do termo “Ativos Intangíveis” para o estudo.

Perante a classificação dos tipos de Ativos Intangíveis, apesar de mais uma vez os autores apresentarem diferentes classificações, para este documento foram introduzidas a delimitação na visão de Stewart (1998), sendo esta: o Capital Humano, o Capital Estrutural e o Capital do Cliente.

Nesse contexto, por meio dos autores Stewart (1998), Zafalon, Duarte e Rodrigues (2006), Schnorrenberger (2005), Antunes (2007), Carmo, Santana e Trigo(2015), Delgado (2015) e Martins (2015), entende-se que os Ativos Intangíveis do Capital Humano constituem os alicerces essenciais para a agregação de valor e impacto no desempenho econômico geral de uma organização e para manter sua competitividade no mercado. Isso, tendo em vista que é por meio do conhecimento do profissional, emergente das suas competências e habilidades (fontes renováveis), que produtos e serviços são alinhados aos processos organizacionais e às necessidades identificadas do mercado. Em outras palavras, denota-se que o Capital Humano é fundamental para o desenvolvimento e concepção de novos produtos, serviços e processos para as organizações, refletindo no impacto do seu reconhecimento na agregação de valor em aspectos como inovação, patentes, prêmios e para a identificação da qualidade e satisfações de indivíduos internos e externos à empresa.

A Figura 11, na próxima página, ilustra a contribuição do fluxo do Capital Humano quando relacionado aos outros capitais dos Ativos Intangíveis.

FIGURA 11: CAPITAL HUMANO COMO FATOR DE IMPACTO NA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL.



FONTE: A autora, 2018.

Por meio desse fluxograma compreende-se que o Capital Humano, baseado nas competências, conhecimento e habilidades dos profissionais, capta do mercado as necessidades dos clientes, impactando, ao final, no aumento da percepção destes quanto à marca e fidelização com a empresa. Ao mesmo tempo, o Capital Humano auxilia na comunicação geral com a rede de relacionamentos internos. Toda essa ação resulta em processos, produtos e serviço que irão compor o Capital Estrutural, que além do objeto físico, pode-se ter também uma agregação de valor relacionado à obtenção de inovação, patentes, prêmios, pesquisas, entre outros.

Logo, na medida em que cresce o conhecimento como fator propulsor de vantagem competitiva, cresce também a importância das pessoas que compõem o ambiente organizacional. Dessa forma, Pereira e Lopes (2014) consideram que níveis mais elevados de Capital Humano podem incentivar a acumulação de capital físico.

Com isso, entender o Capital Humano como centro dos negócios é compreender o conhecimento informacional, o conhecimento tácito, a criatividade e a capacidade instrumental dos indivíduos para o gerenciamento dos recursos organizacionais (MARTINS, 2015). É nesse sentido que, tendo como objetivo

investigar os Ativos Intangíveis desse capital no âmbito da Gestão de Design, o presente estudo aprofunda-se em termos de compreensão no conjunto de competências e habilidades dos profissionais da área como fonte de agregação de valor organizacional.

Nota-se que existem diversas abordagens que focalizam os ativos ou recursos que integram as competências do design e que, por meio da literatura qualificada para este estudo, a maioria dessas abordagens considera as competências como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir) (RUAS, 2001; FLEURY; FLEURY, 2000; BÜNDCHEN; SILVA, 2005; WOLF, 2010; LIBÂNIO, 2011; LIBÂNIO; AMARAL; MIGOWSKI, 2017), caracterizando o que Ruas (2005) classifica como competências individuais.

Assim, com base nas informações coletadas no subcapítulo 2.2.3, acerca das classificações das competências da Gestão de Design, identifica-se os aspectos abordados pelos autores qualificados, separando o que nesta pesquisa se entende como “Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design” em estruturas de conhecimento, habilidades e atitudes.

Perante a classificação de conhecimento, como descrito anteriormente, essa dimensão engloba uma série de informações, as quais são assimiladas e estruturadas pelo indivíduo em sua formação.

Portanto, compreende-se que a abordagem das competências individuais propostas por Ruas (2005), e reiterada por Libânio (2011, 2014), relaciona os conhecimentos de design perante os conceitos científicos, técnicos, artísticos, administrativos, de pesquisa e de mercado,.

Na página seguinte, o Quadro 14 sintetiza essas informações.

QUADRO 14: SÍNTESE DA CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO CONHECIMENTO DA GESTÃO DE DESIGN.

	ATIVO	DESCRIÇÃO	AUTOR
CONHECIMENTO	Conhecimento técnico/científico em design	Deter conhecimento em tecnologias, materiais, processos desenho técnico, composição espacial e noções de ferramentas de software 2D e 3D.	MEC, 2000; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015; LIBÂNIO, AMARAL E MIGOWSKI, 2017.
	Conhecimento técnico/artístico em design	Deter conhecimento em processos e ferramentas artísticas, combinação de cores e estética.	MEC, 2000; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015.
	Conhecimento administrativo	Deter conhecimento em gestão e planejamento, compreensão de retornos econômicos e indicadores financeiros /Gerenciar informação da equipe e resultado.	MEC, 2000; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; RODRIGUES, 2005; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016.
	Conhecimento em pesquisa e de mercado	Deter conhecimento em técnicas de pesquisa para coleta e uso de informações para percepção dos problemas a serem solucionados e compreensão das necessidades e desejos do cliente	MEC, 2000; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; RODRIGUES, 2005; MICHLEWSKI, 2015.

FONTE: A autora, 2018.

Com relação a classificação por habilidades, compreende-se esta dimensão como a capacidade de aplicar e fazer uso do conhecimento (MEC, 2000). Como sinônimo de aptidão, se caracteriza, portanto, com uma série de requisitos necessários ao exercício de uma determinada atividade, ou seja, das ferramentas técnicas e profissionais inatas ou adquiridas.

Envolve, assim, as ferramentas para idealizar e propor alternativas (categorizada como performance criativa), visão holística, capacidade de cognição técnica e analítica, entre outros ativos.

Na página seguinte, pode-se ver os ativos podem ser listados e relacionados aos autores pesquisados no Quadro 15.

QUADRO 15: SÍNTESE DA CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE HABILIDADES DA GESTÃO DE DESIGN.

	ATIVO	DESCRIÇÃO	AUTOR
HABILIDADES	Performance criativa	Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente.	MEC, 2000; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016; LIBÂNIO, AMARAL E MIGOWSKI, 2017)
	Visão holística/pensament o estratégico	Identificar variáveis políticas, condições técnicas e socioeconômicas que interferem na viabilidade estratégica para fins de implementação de processos de design na empresa, novos produtos e serviços etc.	MEC, 2000; RODRIGUES, 2005; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016
	Capacidade técnica/cognitiva	Reconhecer e compreender linguagem técnico, formal e desenho para estabelecer procedimentos que conduzam à oferta de produtos e serviços com níveis de qualidade	MEC, 2000; MICHLEWSKI, 2015.
	Capacidade analítica/cognitiva	Analisar fatos para coleta de dados e uso das informações para prospecção (tendências) de novas oportunidades para lançamentos.	MEC, 2000; RODRIGUES, 2005; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016
	Comunicação, integração e rede de relacionamentos interno	Representar a informação de modo a comunicar/ Organizar e coordenar com eficácia os trabalhos de equipes, estabelecendo procedimentos para o seu desenvolvimento profissional.	MEC, 2000; RODRIGUES, 2005; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016; LIBÂNIO, AMARAL E MIGOWSKI, 2017
	Comunicação, integração e rede de relacionamentos externo	Reconhecer e captar as necessidades dos consumidores para a produção de novos produtos e serviços com valor agregado.	MEC, 2000; RODRIGUES, 2005; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011
	Apresentação	Defender ideias, projetos e resultados para diversos públicos por meio de relatórios e apresentações visuais e/ou verbais.	MEC, 2000; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; LIBÂNIO, 2011; MICHLEWSKI, 2015.
	Aptidão comercial/negociação	Avaliar desempenho de atividade e buscar soluções adequadas às partes envolvidas. Construção de network.	MEC, 2000; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016.
	Capacidade em inovação	Agir ou atuar de modo a inovar, trazer novidades, mudanças em processos e implementação de novas tecnologias	MEC, 2000; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015.; ZAINA, 2016.

FONTE: A autora, 2018.

Perante às atitudes, considerando que este grupo envolve as intenções do ser humano, o que o permite agir e relacionar-se, verifica-se uma lista de ativos que configuram ações necessárias para colocar em prática as habilidades e conhecimentos, como apresenta na página seguinte o Quadro 16.

QUADRO 16: SÍNTESE DA CLASSIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DE ATITUDES DA GESTÃO DE DESIGN.

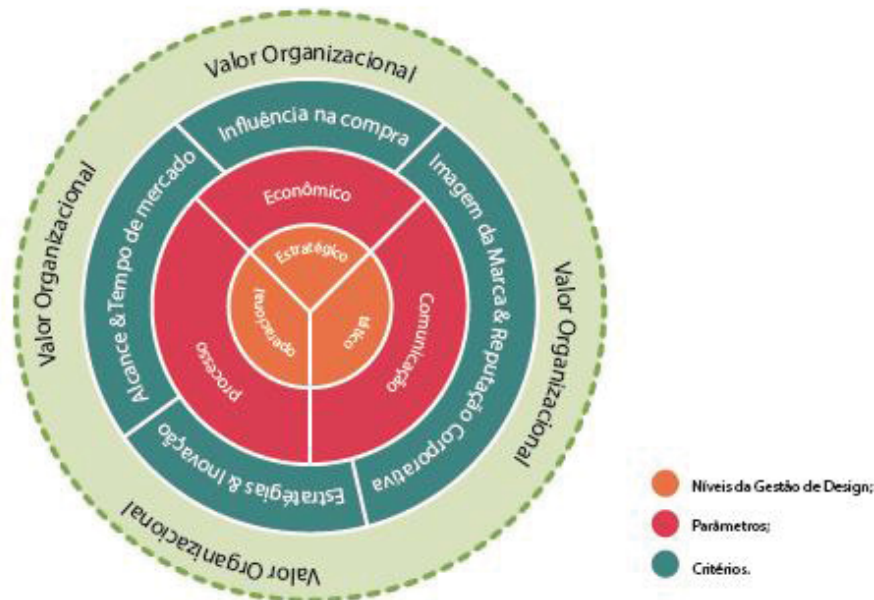
	ATIVO	DESCRIÇÃO	AUTOR
ATITUDES	Entusiasmo	Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados	MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016; LIBÂNIO, AMARAL E MIGOWSKI, 2017
	Empatia	Colocar-se no lugar do outro.	LIBÂNIO, 2014; ZAINA, 2017
	Carisma	Possuir liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).	ZAINA, 2017
	Diplomacia	Informar, negociar e representar de forma diplomática	ZAINA, 2017
	Comprometimento	Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação	MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; ZAINA, 2016
	Persistência	Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos.	MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016
	Objetividade	Expor suas ideias com clareza e agir com precisão.	MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016
	Versatilidade	Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior.	MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; ZAINA, 2016
	Agilidade	Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos.	MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016
	Orientação para resultados	Elaborar projetos de design com ênfase na inovação e na criação de novos processos, produtos e serviços que satisfaçam uma demanda de mercado.	MEC, 2000; MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; LIBÂNIO, AMARAL E K., 2017.
	Liderança	Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva.	MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016
	Motivação/Influência	Usar estímulos para influenciar assertivamente.	MOZOTA, KLOPSCH E COSTA, 2011; MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016
	Organização/Controle	Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva para fiscalizar e orientar tarefas.	MICHLEWSKI, 2015; ZAINA, 2016
	Política	Negociar para compatibilizar interesses/Buscar engajamento com a filosofia da empresa.	ZAINA, 2016; LIBÂNIO, 2014

FONTE: A autora, 2018.

Uma vez identificados e determinados estes ativos, para relacioná-los como fonte de agregação de valor, fez-se necessário entender como e onde o design pode contribuir para as organizações. Para isso, considerando a integração dos conceitos abordados na fundamentação teórica, verificam-se critérios e parâmetros de avaliação

de como e onde o design é capaz de criar valor na empresa, como na Figura 12, a seguir.

FIGURA 12: CRITÉRIOS E PARÂMETROS PARA AVALIAÇÃO DO DESIGN EM EMPRESAS.



FONTE: A autora, com base em Rodrigues (2005), Lockwood (2007), Mozota (2006), Mozota, Klöpsch e Costa (2011) e pelo DMI (2016), 2018.

A partir do cruzamento dos aspectos mencionados por Lockwood (2007), Mozota (2006), Mozota, Klöpsch e Costa (2011), Rodrigues (2005) e pelo DMI (2016), pode-se gerar no total quatro critérios principais para compor a tabela de avaliação aqui proposta. Ademais, a fim de auxiliar na avaliação dos critérios, foram criados subcritérios, conforme Quadro 17.

QUADRO 17: CONTRIBUIÇÕES DO DESIGN.

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS	AUTORES
Influência na Compra	Influência na preferência do consumidor (estilo/estética/usabilidade/interface)	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Aumento da satisfação (qualidade)	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Proporciona experiência de compra (entrega de produtos e serviços)	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)

	Influência na aceitação do mercado (preço premium/gerencia resiliência)	RODRIGUES (2005); MOZOTA (2006); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Agrega valor cultural	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
Imagem da marca & Reputação corporativa	Cria Laço emocional (identidade)	RODRIGUES (2005); MOZOTA (2006); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Comunidades de Clientes (SAC)	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA (2007)
	Realiza promoção e propaganda	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007)
	Prêmios em design	RODRIGUES (2005); MOZOTA (2006); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Patentes e Propriedade intelectual	RODRIGUES (2005); MOZOTA (2006); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
Estratégias & inovação	Desenvolve visão estratégica (expertise para interpretar a empresa e seus mercados) / gerencia riscos	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Comunicação e integração (interna e externa)	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Reconhecimento de oportunidades para inovar em produtos e/ou serviços	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Implementação de novas tecnologias/processos/materiais/logística	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
Alcance & tempo de mercado	Reduz custos e tempo de desenvolvimento	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Estabelece guias de orientação focadas no processo e no retorno de clientes	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)
	Antecipa visões futuras para novos produtos e mercados (tendência)	RODRIGUES (2005); LOCKWOOD (2007); MOZOTA, KLÖPSCH e COSTA (2011)

FONTE: A autora, 2018.

Para os parâmetros apresentados na Figura 11, considerou-se as áreas funcionais apresentadas no Mapa de Valor do Design do *Design Managment Institute*, formalizando, assim, os seguintes pontos:

- Econômico: referentes aos benefícios e retornos financeiros para a empresa;
- Comunicação: referentes às relações em geral com: colaboradores, fornecedores; atores; e consumidores (visto na interação entre o produto e usuário, bem como seu retorno, capilaridade e resiliência);
- Processo: referente aos processos utilizados para viabilização do projeto/produção.

A partir dessa definição, compreende-se que cada critério avaliado sob os parâmetros determinados influencia no nível operacional, tático e estratégico da Gestão de Design.

A Figura 13, abaixo, apresenta essa estrutura de modo sintético.

FIGURA 13: SISTEMÁTICA DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN COMO FONTE DE AGREGAÇÃO DE VALOR.



FONTE: A autora, 2018.

Assim, com base nos constructos teóricos dos autores apresentados nesta dissertação, na Figura 13 apresenta-se uma análise referente a sistemática do Capital Humano da Gestão de Design como fonte de agregação de valor organizacional.

A partir dessa sistemática, percebe-se que o Capital Humano, fundamentado nas competências individuais de Ruas (2005), que toma o conhecimento, as habilidades e as atitudes, quando bem gerenciadas, de acordo com os níveis da Gestão de Design apontados por Martins e Merino (2005), Mozota, Klöpsch e Costa (2011) e Best (2012), podem proporcionar impactos em aspectos do Capital Estrutural e do Cliente, apontados na literatura de classificações dos Ativos Intangíveis, agregando, desse modo, valor às organizações.

Sendo assim, compreende-se que as competências constituem uma importante parcela do Capital Humano da Gestão de Design e, que neste trabalho, optou-se por delimitá-las de acordo com o conhecimento, as habilidades e atitudes dos profissionais de design. Portanto, este é o principal argumento para compor o instrumento de pesquisa do presente estudo.

Ademais, para suprir o objetivo perante a investigação do grau de importância desses ativos e das suas relações de contribuição como fontes de agregação de valor organizacional, foram compostos critérios com subcritérios e parâmetros que visam auxiliar a visualização, além de contribuir para uma análise em termos de contribuição para fomentação de Capital Estrutural e do cliente por meio dos níveis da Gestão de Design.

Por fim, considerando que a pesquisa teórica realizada para a composição deste trabalho abordou a teoria necessária para a compreensão de todos os temas relacionados a pesquisa, o seguinte capítulo prossegue para a delimitação do método deste trabalho.

3 CONSIDERAÇÕES QUANTO AO MÉTODO DA PESQUISA

Conforme tratado na introdução, a presente dissertação tem como propósito responder à pergunta: quais Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design contribuem para a geração de agregação de valor organizacional?, intencionando investigar os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design que contribuem, por meio do conhecimento, habilidades e atitudes do profissional, para a agregação de valor organizacional.

Dessa forma, faz-se necessário definir o método de pesquisa. Ademais, para que este conhecimento se torne científico, é imprescindível identificar o conjunto das operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação (GIL, 2008). Portanto, este capítulo tem como foco apresentar e descrever o conjunto de processos ou operações mentais que foram empregados na investigação aqui proposta.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tendo em vista a caracterização da pesquisa, segundo sua natureza, podemos dizer que é aplicada, já que objetiva a obtenção de dados e recursos para aplicação prática e resolução de problemas de interesse de um público específico (GIL, 2008), que neste trabalho se baseia na melhoria e auxílio da comunicação do valor intangível do Capital Humano da Gestão de Design e sua contribuição para a construção de valor organizacional, que como visto na delimitação da pesquisa, se distribui de forma estrutural e econômica.

Quanto ao seu objetivo, possui caráter exploratório, pois visa desenvolver, esclarecer conceitos e ideias de um determinado fenômeno, proporcionando uma visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato, que, neste caso, está relacionado com o conhecimento acumulado e sistematizado na teoria abordada, dando ao trabalho a natureza de sondagem (GIL, 2008).

Em relação a abordagem define-se como qualitativa, uma vez que se preocupa em analisar e interpretar de uma forma mais detalhada os aspectos mais complexos do comportamento humano, sendo este referente ao Capital Humano fundamentando na sua competência individual. Ou seja, por meio dos conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional de design.

Diante do mencionado, a Figura 14 ilustra um resumo visual das características desta pesquisa.

FIGURA 14: RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.



FONTE: A autora, 2018.

Após a caracterização da pesquisa aqui apresentada, delimita-se um caminho, ou conjuntos de técnicas que seriam mais adequados para responder aos objetivos deste estudo, os quais serão apresentados na seleção do método abaixo.

3.2 SELEÇÃO DO MÉTODO

Para Marconi e Lakatos (2003), em conformidade com o objetivo exploratório, a pesquisa deve envolver como procedimentos: o levantamento bibliográfico; questionários com a amostragem da população que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e, por fim, a análise desses dados de forma a estimular a compreensão geral do problema.

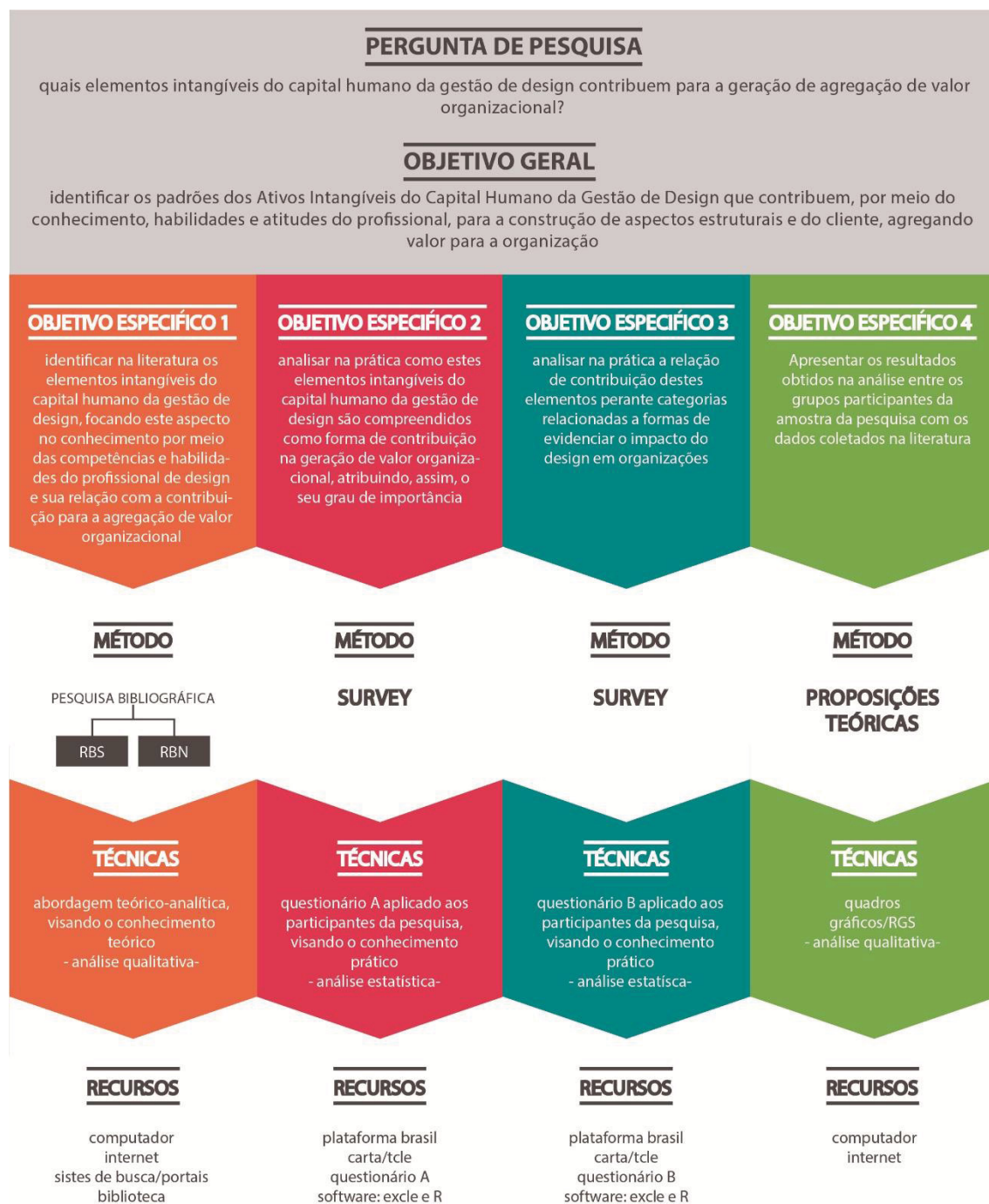
O levantamento bibliográfico é utilizado para consultar materiais já publicados acerca do tema de pesquisa, tendo por finalidade a sua contextualização, apontando aspectos que já foram abordados e aqueles que ainda necessitam de um maior enfoque, ou seja, as lacunas de pesquisa (GIL, 2008; PRODANOV; FREITAS, 2013). Dessa forma, visando aprofundar-se no escopo do estudo e apresentar esses aspectos, utilizou-se Pesquisa Bibliográfica composta por Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) e Revisão Bibliográfica Narrativa (RBN).

Quanto ao próximo procedimento referente aos questionários com o público-alvo, uma vez que a pesquisa visa investigar valores ou percepções sobre o tema de pesquisa, utilizou-se como método o levantamento do tipo *survey*. As pesquisas desse tipo se caracterizam pela interrogação direta às pessoas das quais se deseja obter os resultados esperados (GIL, 2008).

Segundo Freitas *et al.* (1998), esse tipo de pesquisa pode ser classificada como: explanatória (quando tem por objetivo testar uma teoria); exploratória (quando o objetivo é identificar os conceitos iniciais sobre um tópico e enfatizar quais desses conceitos devem ser medidos); e descritiva (busca identificar quais situações/eventos/attitudes/opiniões estão manifestos em uma população, descreve o fenômeno e compara as distribuições dos dados). Portanto, entende-se que esta pesquisa cumpre com o objetivo exploratório, pois neste momento visa investigar os conceitos iniciais do reconhecimento dos Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design como fonte de agregação de valor organizacional, buscando estratégias e fundamentação para aprofundar o tema. Enquanto o seu momento no tempo, este é tido como corte-transversal, pois a coleta pretende analisar e descrever o estado das variáveis em apenas um determinado momento no espaço-tempo.

A Figura 15, na próxima página, ilustra a seleção dos métodos escolhidos de acordo com cada objetivo específico, apontando suas principais técnicas e recursos a serem utilizados para a realização desta pesquisa.

FIGURA 15: RESUMO DOS OBJETIVOS E SELEÇÃO DOS MÉTODOS.



FONTE: A autora, 2018.

Em seguida, após caracterizar e selecionar os métodos para o presente trabalho, o próximo passo é explanar e aprofundar a apresentação das etapas e delineamento do estudo.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA E DELINEAMENTO

Como parte do processo mais detalhado das etapas da pesquisa, a Figura 16 ilustra todos os passos, métodos, técnicas que foram desenvolvidas para a elaboração deste estudo.



FONTE: A autora, 2018.

A Etapa 1, qualitativa, consiste na *Definição e Levantamento Bibliográfico*, tendo como apoio a Pesquisa Bibliográfica. Como trajetória de investigação, adotou-se como procedimentos uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), concomitantemente com uma Revisão Bibliográfica Narrativa (RBN)

Após os dados serem coletados, analisados e fichados, as informações foram distribuídas na formação da contextualização, da problematização, mas principalmente para a base da fundamentação teórica.

A Etapa 2, igualmente qualitativa, delimita-se pela *Preparação do Estudo de Campo*, ou seja, para a aplicação posterior da *survey*. Portanto, define-se neste

momento toda a estratégia de coleta de dados, como: instrumento de pesquisa, amostragem, seleção e construção da ferramenta e aplicação prévia desse preparo para a finalização de um protocolo de pesquisa por meio de piloto.

Vale ressaltar que, o instrumento de pesquisa provém da análise das informações coletadas da Etapa 1, ou seja, por meio da análise das teorias e conceitos dos autores referenciados na fundamentação teórica.

A Etapa 3, análise estatística, consiste no *Levantamento e Análise Inicial* e compreende o *survey*, tanto na aplicação do instrumento de pesquisa validado na etapa anterior, quanto no tratamento quantitativo dos resultados obtidos nessa fase, sendo uma parte da análise do presente estudo - análise inicial.

Por fim, a Etapa 4 consiste na *Análise Final*, qualitativa, contrapondo os resultados obtidos na Etapa 1 e 3 a gerar, assim, o capítulo de discussão da pesquisa. Culminando, posteriormente, nas considerações finais.

Uma vez apresentado as Etapas da pesquisa e o seu delineamento, nota-se que para a obtenção dos resultados almejados, faz-se necessário delimitar as estratégias para a coleta dos dados, tanto para a fase de Revisão Bibliográfica quanto para o *survey*.

3.4 ESTRATÉGIAS PARA COLETA DE DADOS E ANÁLISE

Assim como mencionado anteriormente, este capítulo irá detalhar as estratégias de coleta de dados para a pesquisa, ou seja, irá descrever os objetivos, as amostras, os instrumentos de coleta de dados, as estratégias de análises e a apresentação de um protocolo de pesquisa referente aos dois métodos adotados para este estudo: a Pesquisa Bibliográfica e o *survey*.

3.4.1 Pesquisa bibliográfica

A Pesquisa Bibliográfica foi composta por uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) e uma Revisão Bibliográfica Narrativa (RBN) que ocorreram simultaneamente durante a coleta de dados para a fonte secundária. Essa etapa teve por objetivo compreender o estado da arte do escopo da pesquisa, buscando aprofundar ao máximo as teorias necessárias para compor os constructos do estudo.

Para a RBS, adotou-se como metodologia uma adaptação das etapas propostas no modelo apresentado por Conforto, Amaral e da Silva (2011). Foram selecionados como amostra dois tipos de fontes primárias: uma voltada para a obtenção de artigos científicos e outra para a obtenção de dissertações e teses. Para os artigos, os canais de buscas utilizados foram os Periódicos Capes, *Scopus* e *Science Direct*. Para as dissertações e teses, utilizou-se a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações - BTDT.

Como instrumento de busca, fez-se uso da formação de *strings*, que são palavras organizadas como operadores lógicos, combinando expressões referentes aos temas entre si (CONFORTO; AMARAL; DA SILVA, 2011). Assim, para este estudo, os termos selecionados foram baseados nos temas centrais da pesquisa, que cruzados entre si geraram o escopo de busca, sendo esses: “Gestão de Design”/“design management”; “design estratégico”/“strategic design”; “Ativos Intangíveis”/“Capital Humano”; “variáveis intangíveis”/“intangible variables”; “Capital Humano”/ “human capital”.

Como critérios de inclusão e qualificação, essa busca foi realizada considerando os artigos revisados por pares desde 1980 até 2017, escritos no idioma de Língua Inglesa e Portuguesa do Brasil. Para a estratégia de análise, iniciou-se a fase de Processamento.

Em uma primeira filtragem foram lidos: título, palavras-chave e resumo. Na leitura, procedeu-se a identificação do escopo de busca para verificar se os artigos, dissertações e teses estavam alinhados ao objetivo principal da pesquisa, removendo os trabalhos que não fossem correspondentes. Na segunda filtragem foi realizada uma nova leitura, agora integral, dos documentos resultantes da primeira filtragem. Assim, foram eliminados mais trabalhos sem relação direta com o escopo de busca principal.

Ademais, ainda nesta investigação, pontua-se que após a leitura dos trabalhos de interesse houve também uma busca sistemática acerca dos trabalhos mencionados nas referências que possuíam relevância ao objetivo da pesquisa aqui apresentada, finalizando, assim, os resultados da RBS.

Já a RBN foi realizada com o intuito de adquirir fontes de informação de forma assistemática, ou seja, sem que houvesse uma operação metódica e organizada para a sua busca de fontes. Assim, livros, capítulos ou textos de autores que relatassem ou fossem consagrados nos assuntos pertinentes às áreas de estudo foram

selecionados como amostras por meio físico, como acervos de biblioteca, ou virtualmente, com documentos digitalizados.

Vale ressaltar também que os autores foram selecionados por meio de indicações ou por meios empíricos. Como estratégia de análise, os arquivos coletados foram lidos e fichados.

Como protocolo, o Quadro 18, abaixo, apresenta resumidamente o encadeamento lógico das etapas da RBS e RBN.

QUADRO 18: PROTOCOLO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.

	FASE	ETAPAS	DESCRIÇÃO/RESULTADOS
RBS	1. Entrada	1.1 Pergunta 1.2 Objetivos 1.3 Fontes de busca 1.4 <i>Strings</i> 1.5 Critérios de inclusão 1.6 Ferramentas	Gerou-se as delimitações da pesquisa, palavras-chaves e o escopo de busca que deveriam compor as buscas nas fontes primárias selecionadas. Delimitou-se dois filtros seguindo uma ordem lógica para a seleção dos trabalhos que iriam compor os resultados da pesquisa, visando alcançar os objetivos propostos.
	2. Processamento	2.1 Aplicação do Filtro 1 2.2 Aplicação do Filtro 2 2.3 Seleção dos artigos	325 artigos encontrados na primeira busca tiveram o título, o resumo e as palavras-chave lidos (1ª filtragem) que resultou em 10 artigos. Na utilização da filtragem seguinte, com a leitura integral dos artigos, selecionou-se 1 artigo como um escopo secundário ao tema.
	3. Saída	Síntese dos resultados	Fundamentação teórica
RBN	1. Coleta de dados	1.1 Acervos em bibliotecas e digitais	20 trabalhos encontrados
	2. Síntese dos resultados	2.1 Fichamento	Fundamentação teórica

FONTE: A autora, 2017.

3.4.2 Survey

Esta etapa da pesquisa teve como objetivo analisar na prática quais Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design contribuem para a agregação de valor organizacional. Ademais, intencionou compreender a manifestação desses ativos em uma determinada população, descrevendo o fenômeno e comparando as distribuições dos dados obtidos.

Com relação as unidades de análises da pesquisa, este estudo baseou-se nos setores representativos do estado do Paraná, com foco em empresas localizadas na região de Curitiba e Região Metropolitana, que possuísem a inserção do design na implementação de produtos e/ou processos na organização. Por inserção do design

entende-se possuir funcionário registrado na empresa ou a utilização de contratos externo de designers, ainda que este contrato tenha sido mediado fora da região delimitada.

Em relação aos setores das indústrias, para este estudo considerou-se o Setor Secundário, ou seja, setor responsável pela transformação da matéria-prima em produtos de consumo ou máquinas industriais, embora, atualmente, o Setor Terciário tenha crescido substancialmente no ramo do design. Contudo, como a Gestão de Design envolve atividades em nível estratégico, tático e operacional, a escolha pelo Setor Secundário foi considerada mais propícia, pois pode ou não incluir a parte de serviços. Ficando, dessa forma, mais caracterizado os níveis da Gestão de Design.

Dito isto, para selecionar e determinar a amostra de setores e empresas para compor o corpo da pesquisa, foram realizados dois procedimentos em momentos distintos. O primeiro compreendeu uma análise documental de setores representativos da Indústria Paranaense. Uma vez delimitado esses setores, o segundo procedimento considerou uma sondagem de empresas com a inserção de design.

Para a execução do primeiro procedimento, foram considerados: um documento extraído do Portal do MEC, devido a sondagem e determinação dos setores e segmentos especificados para a região da Grande Curitiba; dois documentos da FIEP, por sua relevância para o desenvolvimento de Indústrias Paranaenses e Inovação; e, por fim, um estudo do Centro Brasil Design, devido ao seu reconhecimento em estudos na área de design e Gestão de Design.

Perante o estudo realizado em 1999 pelo MEC, em parceria com a Saede, intitulado “A Indústria do Estado no Paraná”, considerando o Setor Secundário das Indústrias, os autores relataram que Curitiba e sua Região Metropolitana apresentam uma concentração nos segmentos dos setores de Bem de Capital e de Consumo (MEC, 1999).

Assim, a partir dessa premissa, para a classificação dos setores dentro das indústrias, considera-se as produtoras de Bens de Capital como as que tratam das máquinas e ferramentas e as de Bens de Consumo aquelas que tratam de produtos vendidos ao consumidor. Além disso, ressalta-se que as Indústrias de Bens de Consumo são divididas em: bens duráveis, dentre as quais a automobilística, de eletrônicos e eletrodomésticos, e em bens não duráveis, como têxtil, calçados e alimentícia.

Por meio de uma sondagem do perfil das indústrias nos Estados brasileiros realizada no período de 2005 a 2015 pela FIEP⁷, e tendo como base os resultados apontados para o Estado do Paraná, pode-se confirmar que tais setores mencionados pelo MEC se configuram ainda hoje como referências para estudos. Nessa sondagem, a pesquisa considerou o valor de “Transformação Industrial” das indústrias extrativas e de transformação (FIEP, 2015).

Outro estudo considerado na análise dos setores para compor a amostra desta pesquisa foi o “Bússola da Inovação”, edição 2017, realizado pelo Observatório Sistema FIEP e Centro Internacional de Inovação - C2i (FIEP, 2017). Com o objetivo de conhecer o status da inovação das indústrias paranaenses e estimular seu desenvolvimento, incluindo neste aspecto o design, esse estudo considerou para a análise 20 setores, os quais foram delimitados com base nos dados fornecidos pela CNAE⁸, sendo consideradas as indústrias enquadradas nas seções B (extrativa), C (transformação), F (construção civil), J (informação e comunicação), além do grupo 452 (manutenção e reparação de veículos).

Por fim, porém não menos importante, considerou-se na análise o “Diagnóstico do Design Brasileiro”, realizado e divulgado pelo Centro Brasil Design no ano de 2014 (Centro Brasil Design, 2014). Tendo como objetivo ampliar a compreensão sobre a área de design, a fim de apontar possíveis caminhos para o seu fortalecimento, essa pesquisa considerou nove setores industriais e de serviço. Dentre esses setores delimitados para a amostra, no estado do Paraná, foram considerados na análise dos resultados as respostas das empresas participantes dos seguintes segmentos: Mobiliário, Médico-odonto-hospitalar, Audiovisual, Máquinas e Equipamentos, Têxtil e Confecção e HPPC. Já especificamente para a região da Grande Curitiba, os setores participantes foram: Mobiliário, Médico-odonto-hospitalar, Máquinas e Equipamentos, HPPC e Audiovisual.

O Quadro 19 apresenta uma síntese dos setores representativos do Estado do Paraná, com foco na Grande Curitiba, a partir do cruzamento das informações coletadas por meio dos documentos analisados, sendo apontado na última coluna o agrupamento dos setores a serem considerados nesta pesquisa. Vale ressaltar também que, de acordo com a delimitação previamente apontada para este estudo,

⁷ Disponível em: <<http://perfil estados.portal da industria.com.br/estado/pr>>. Acesso em fevereiro de 2018.

⁸ Classificação Nacional de Atividades Econômicas do IBGE. Versão 2.0. Disponível em: <<http://www.cnae.ibge.gov.br>>. Acesso em fevereiro de 2018.

foram considerados para esta apresentação apenas a incidência dos setores referentes ao Setor Secundário e o enquadramento de indústrias voltadas aos Bens de Capital e de Consumo. Dessa forma, setores provenientes de outros segmentos e categorias não voltadas para máquinas, equipamentos e ferramentas e produtos como eletroeletrônicos, eletroeletrônicos entre outros destinados ao consumidor final, não foram relatados.

QUADRO 19: SETORES CONSIDERADOS NAS PESQUISAS DOS DOCUMENTOS ESTUDADOS.

A INDÚSTRIA DO ESTADO DO PARANÁ (MEC, 1999)	PERFIL DA INDÚSTRIA NOS ESTADOS (FIEP, 2015)	BÚSSOLA DA INOVAÇÃO (FIEP, 2017)	DIAGNÓSTICO DO DESIGN BRASILEIRO (CBD, 2014)	SETORES PARA PESQUISA DE ACORDO COM O FATOR DE INCIDÊNCIA 4
Têxteis	Veículos Automotores	Madeira e Móveis	Máquinas e Equipamentos	Têxtil, Confecção de Artigos de Vestuário e Acessórios.
Vestuário	Químicos	Têxtil e Confecção	Médico-Odonto-Hospitalar	Calçados
Móveis	Máquinas e Equipamentos	Eletroeletrônico	HPPC (Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos)	Móveis
Máquinas e Equipamentos	Móveis	Produtos Químicos	Mobiliário	Máquinas e Equipamentos
Aparelhos Elétricos	Vestuário	Veículos e Carrocerias	Calçados	Informática, aparelhos e materiais elétricos
Eletrônicos, Informática, Aparelhos Óticos e de Precisão	Máquinas e Materiais elétricos	Couro e Calçados	Têxtil e Confecção	Produtos Químicos (Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos)
Automobilística e Outros Equipamentos de Transporte	Têxtil	Equipamentos de Transporte		
Químicos	Couros e Calçados	Bens de Capital		
Couro e Calçados	Equipamentos de Transporte			

FONTE: A autora com base nos estudos MEC (1999), FIEP (2015, 2017) e CBD (2014).

Desse modo, para formar os setores finais da presente pesquisa, foi considerado a incidência dos ativos comuns em todos os documentos analisados, ou seja, incidência com fator 4. Como resultado, apresentou-se na coluna 5 do Quadro 18 os 6 setores delimitados para a pesquisa.

Assim, a fim de especificar as atividades compreendidas para esta pesquisa, perante cada setor delimitado, utilizou-se como base as divisões, grupos e classes da categoria C (transformação) do CNAE⁹:

- **Têxtil, Confecção de Artigos de Vestuário e Acessório:** compreendeu-se as divisões 13 e 14, sendo esta responsável pela fabricação de artefatos têxteis como roupas de cama, banho, cozinha, como compreendeu também a confecção de artigos de vestuário feminino e masculino.
- **Calçados:** considerou-se a divisão 15, compreendendo a fabricação de calçados em couro ou material sintético e tênis, inclusive para esportes.
- **Móveis:** considerou-se a divisão 31, a qual contempla a fabricação de artigos de mobiliários de qualquer material para uso em geral.
- **Máquinas e Equipamentos:** abarcou a divisão 28, a qual compreende a fabricação de máquinas e equipamentos, inclusive os componentes mecânicos, partes e peças, para as atividades industriais, agrícolas, extração mineral e construção, transporte e elevação de cargas e pessoas, para ventilação, refrigeração, instalações térmicas ou outras atividades semelhantes.
- **Informática, aparelhos e materiais elétricos:** considerou-se as divisões 26 e 27, que envolvem a fabricação de componentes eletrônicos, como computadores e periféricos de computadores, de equipamentos de comunicação, eletrônicos de consumo e aparelhos e equipamentos eletrônicos para instalações hospitalares, em consultórios médicos e odontológicos e para laboratórios.
- **Produtos Químicos (Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos):** contemplou a divisão 20, que compreende a fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal nas formas líquidas ou em barras.

Uma vez delimitado os setores da pesquisa, deu-se início a segunda etapa do procedimento proposto, uma sondagem de empresas localizadas na região da Grande Curitiba que possuíssem a inserção de design tomando como base as considerações de classificação das atividades dos setores da pesquisa.

⁹ A especificação completa desta análise pode ser acessada para leitura no Quadro do Apêndice 1.

Como procedimento para a realização desta sondagem, foram analisados os documentos: Cadastro das Indústrias do Paraná da FIEP (2016); 2ª Edição do “Criação Paraná” do CBD (2005); e as informações disponibilizadas via website do programa do “Senai+Design”¹⁰. Ademais, dentro do universo pesquisado, as empresas que possuísem reconhecimento de produtos por órgãos de design ou que possuísem algum tipo de premiação na área, foram destacadas para compor a análise da seleção final (Apêndice 2).

Por fim, como resultado dessa etapa, optou-se por delimitar 3 empresas para cada setor selecionado para a pesquisa, visando fazer uma triangulação dos dados, totalizando, assim, 18 empresas, como apresenta o Quadro 20.

QUADRO 20: EMPRESAS SELECIONADAS PARA PESQUISA.

SEGMENTO/SETOR	EMPRESA	FOCO EM DESIGN
Têxtil, Confecção de Artigos de Vestuário e Acessórios	A	Design de Moda
	B	Design de Moda
	C	Design de Moda
Calçados	D	Design de Calçados
	E	Design de Calçados
	F	Design de Calçados
Móveis	G	Design de Móveis
	H	Design de Móveis
	I	Design de Móveis
Máquinas e Equipamentos	J	Design de Produto
	K	Design de Produto
	L	Design de Produto
Informática, Aparelhos e Materiais elétricos	M	Design de Produto
	N	Design de Produto
	O	Design de Produto
Produtos Químicos (Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos)	P	Design de embalagem /Design Gráfico
	Q	Design de embalagem /Design Gráfico
	R	Design de embalagem /Design Gráfico

FONTE: A autora, 2018.

Em seguida, para a seleção dos participantes, utilizou-se um processo de amostragem não-probabilística, pois teve como delimitação a obtenção dos resultados desejados por meio da perspectiva de duas posições diferentes dentro da empresa, sendo os grupos separados em: gestores, compreendendo diretores e gestores, líderes ou mentores de equipe de design, podendo ser ou não designers, entre outros atores atuantes como parte estratégica e tática na empresa, e designers, enquanto

¹⁰ Disponível em: <<https://www.senaipr.org.br/design/>>. Acesso em Fevereiro de 2018.

profissionais formados em design – produto, gráfico, moda, digital - que atuam na empresa em nível operacional. Vale destacar que a amostra foi selecionada por conveniência, e os participantes foram escolhidos por estarem disponíveis e interessados para a colaboração da pesquisa.

Para o estabelecimento do tamanho da amostra, solicitou-se as empresas participantes que disponibilizassem dois contatos de cada grupo da pesquisa, ou seja, um participante para a amostra de gestores e um para designers. Estimando, assim, um número total de 36 questionários a serem respondidos. Deles, 18 foram previstos para gestores e 18 para designers.

Salienta-se que essa amostra representa um número mínimo esperado para se obter um resultado de caráter exploratório, o qual não visa solucionar uma hipótese ou concretizar um resultado, mas sim apresentar uma sondagem do tema para trabalhos futuros, ou seja, para a aplicação de um *survey* de caráter descritivo. Entende-se, assim, que os dados obtidos por meio do método aplicado apresentam uma parcela de um estudo inicial e para a sua continuidade seria necessário compreender um universo total das empresas representativas de cada setor da região da Grande Curitiba para, então, determinar a porcentagem na escolha no número de empresas e os participantes representantes de cada grupo. Contudo, apesar desta explanação, denota-se que a pesquisa não perde seu caráter de rigor científico, uma vez que esses aspectos são delimitados e esclarecidos, assim como os passos elaborados para a realização do método proposto podem ser rastreados, compreendidos e replicados.

Para a coleta de dados, Robson (2002) comenta que um *survey* consiste no desenvolvimento e aplicação de um instrumento de coleta de informações com o objetivo de adquirir um número específico e padronizado de dados. Macedo e Franco (2013) complementam essa afirmação ao sugerirem que a coleta de informações deva ser feita por meio da utilização de questionários autoaplicáveis ou de entrevistas estruturadas. Para a presente pesquisa utilizou-se um questionário.

Para sua construção, a pesquisa limitou-se na determinação de um conjunto de Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design selecionados por meio da compreensão das competências individuais pautadas nos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais de design, como apresentado nos Quadros 13, 14 e 15 do Capítulo 2 deste trabalho.

Para proceder com a coleta de dados, a pesquisa contou com a formulação de dois questionários fechados: um voltado para analisar o grau de importância em termos de contribuição dos ativos selecionados como forma de contribuição na agregação de valor organizacional (objetivo específico 2); e outro para analisar a relação de contribuição desses ativos com categorias relacionadas a agregação de valor organizacional (objetivo específico 3). Assim, originaram-se os questionários A e B.

No questionário A (Apêndice 8) foi solicitado aos participantes que atribuíssem um valor a cada ativo listado de acordo com o seu impacto na organização. Para isso, utilizou-se uma escala numérica de ordem de 0 a 10, onde zero foi considerado o menor valor, significando sem importância, e dez, representando o valor máximo, ou seja, de maior importância na escala.

A decisão para essa configuração apoia-se na justificativa de que as escalas numéricas podem ser utilizadas para avaliar o nível de concordância ou discordância dos entrevistados, traduzindo os espaços entre os números (HAIR *et al*, 2005). Já a variação da escala de 0 a 10, ao invés de 1 a 5, como são utilizadas frequentemente em pesquisas, como nas escalas Likert, ocorre para obter um maior refinamento nas respostas da pesquisa.

Para o questionário B, solicitou-se aos participantes que apontassem, por meio de uma tabela, as relações de impacto dos ativos de acordo com as 17 subcategorias selecionadas mediante as formas de contribuições do design para agregação de valor organizacional, conforme observadas na literatura (Apêndice 8).

Uma vez delimitados os instrumentos de coletas de dados, como trata-se de uma análise inicial que visa compreender e resumir as principais características de um conjunto de dados perante os meios estatísticos, recomenda-se uma Análise Exploratória dos Dados - AED, o que permite, enfim, observar características, descobrir variáveis importantes em suas tendências, detectar comportamentos anômalos do fenômeno, testar se são válidas as hipóteses assumidas, escolher modelos e determinar o número ótimo de variáveis.

Assim, em relação ao questionário A, a literatura prevê que escalas numéricas de ordem intervalar ou de razão possam ser analisadas por meios estatísticos como: média, desvio-padrão, variância, intervalo, entre outras técnicas (FREITAS *et al*, 1998). Dessa forma, como o questionário tinha por objetivo analisar o grau de

importância dos ativos da pesquisa, optou-se por utilizar a média aritmética simples e também o seu desvio padrão.

Ademais, a fim de compreender melhor essa distribuição e evidenciar possíveis divergências ou convergências dos resultados, também foram analisadas as distribuições e porcentagens dos participantes perante a escala numérica adotada sob a amostra de gestores e designers do estudo, bem como apresentado os seus *boxplots* para uma análise global dos resultados.

Para uma maior compreensão, *boxplots* ou diagrama de caixa, são gráficos utilizados para avaliar a distribuição dos dados por meio de quartis e pela mediana, mostrando os pontos de corte percentuais. Ou seja, os espaços entre as diferentes partes da caixa indicam o grau de dispersão da amostra, a sua obliquidade (assimetria) e possíveis *outliers* (WILLIAMSON; PARKER; KENDRICK, 1989)¹¹.

Já para a estratégia de análise do questionário B, perante a vastidão de possibilidades de técnicas gráficas e quantitativas utilizadas na análise de dados exploratória, para o presente estudo decidiu-se adotar uma leitura dos dados com base em gráficos de calor (*heatmaps*) e, posteriormente, aplicar a leitura por meio de *boxplots* para se obter uma análise mais geral dos resultados.

Um *heatmap*, ou mapa de calor, é uma representação gráfica de dados em que os valores individuais contidos em uma matriz são representados com cores, revelando uma estrutura de cluster hierárquica de linha e coluna (LELAND; FRIENDLY, 2009). Assim, quanto maior a intensidade da cor, mais relevante aquele ponto é perante a linha e a coluna dos dados.

Como plataforma de aplicação dos questionários, em um primeiro momento previu-se a utilização de um formulário online e eletrônico desenvolvido e disponibilizado via *Google Forms*, sendo o link deste disponibilizado para os participantes via e-mail. Sobre isso, segundo Zaina (2016), além da internet conservar as mesmas premissas e características de uma pesquisa tradicional, o meio digital ainda diminui drasticamente os custos na preparação dos materiais e o tempo gasto para sua execução e envio.

Todavia, após a realização de três testes pilotos (Apêndice 3), percebeu-se algumas falhas em relação as plataformas online gratuitas, o que poderia acarretar em resultados errôneos para a pesquisa. Dessa maneira, decidiu-se aplicar a

¹¹ Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/20437659_The_box_plot_A_simple_visual_method_to_interpret_data>.

pesquisa de forma presencial aos participantes, de forma a minimizar esses riscos. Consequentemente, verificou-se que essa nova estratégia de pesquisa reduziria o risco de baixo retorno de resposta dos indivíduos convidados para responder ao questionário, como também diminuiria o tempo para obtenção dos resultados.

Ademais, vale ressaltar que para conferir os requisitos de sigilo e segurança dos pesquisados, a pesquisa foi inserida na Plataforma Brasil e recebeu aprovação para a sua continuidade. Por fim, o Quadro 21 descreve todos os procedimentos delineados para o método *survey*.

QUADRO 21: PROTOCOLO DA SURVEY.

	ETAPAS	PROCEDIMENTOS	DOCUMENTOS/RECURSOS
1	Planejamento	1.1 Objetivo 1.2 Unidades de análises da pesquisa 1.3. Amostra (setores, empresas, participantes, tamanho) 1.4 Instrumento de coleta de dados 1.5 Estratégias de análise 1.6 Plataforma de aplicação 1.7 Piloto	Carta de apresentação; TCLE e demais documentos solicitados com as informações do projeto
2	Plataforma Brasil	Submissão da pesquisa para aprovação pelo Comitê de Ética da UFPR	Carta de apresentação; TCLE e demais documentos solicitados com as informações do projeto
3	Contato inicial com as empresas	Conversa inicial com a empresa e solicitação de participação. Pré-agendamento de entrega e retirada do questionário	Contato via telefone – envio de e-mail
4	Aplicação dos questionários	Deslocamento até empresa para aplicação do questionário previamente agendado e retirada do arquivo preenchido	Transporte para deslocamento; TCLE; Envelopes com os questionários
5	Tabulação dos dados	Alimentação de uma planilha com os dados da pesquisa e utilização de software estatístico para gerar os dados	Software de planilha Excel; Software R (linguagem de programação em código aberto para computação e gráficos estatísticos); RGS
6	Análise dos dados	Análise perante a compilação dos dados e gráficos obtidos, visando a compreensão dos mesmos para gerar <i>insights</i> para uma análise qualitativa posteriormente	

FONTE: A autora, 2018.

3.5 ESTRATÉGIAS DE SÍNTESE

Após a tabulação e representação dos dados coletados e apresentados como estratégias de análises do subcapítulo 3.4.1, o foco do estudo avançou para a

discussão do que estes resultados significam, formulando, assim, o capítulo sobre discussões e considerações finais do estudo.

A análise e síntese desta pesquisa consiste nas proposições teóricas contidas na fundamentação teórica, juntamente com os dados coletados durante o *survey*, visando, assim, responder aos objetivos de pesquisa.

Outra técnica utilizada como estratégia de síntese durante o estudo, foram as representações gráficas de síntese, ou RGS, com o objetivo de complementar a informação escrita em textos acadêmico-científicos (PADOVANI, 2012).

4. RESULTADOS DOS DADOS COLETADOS EM CAMPO

Neste capítulo serão apresentados os resultados puros obtidos por meio de tratamento estatístico com os dados coletados em campo, conforme a proposta metodológica descrita anteriormente.

Para isso, divide-se essa descrição em três subcapítulos: o primeiro refere-se à caracterização da amostra obtida na pesquisa; o segundo apresenta uma análise baseada no questionário A sobre o grau de importância dos 27 ativos do Capital Humano da gestão para agregação de valor organizacional; já o terceiro aborda as relações de contribuição dos mesmos 27 ativos, com as 17 categorias de impacto do design selecionadas na pesquisa.

4.1 APLICAÇÃO DA SURVEY E CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.

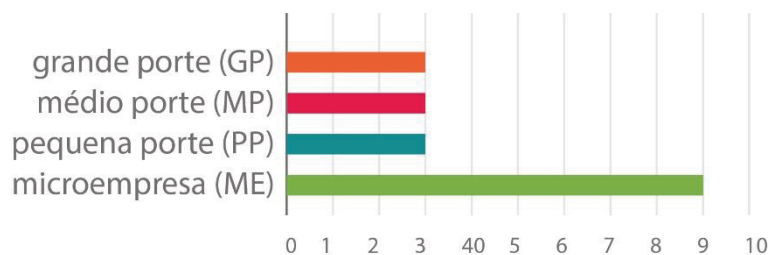
O processo de seleção das 18 empresas, conforme delineado no capítulo de método para a aplicação do *survey*, foi árduo e extrapolou o cronograma previsto em 1 mês para aplicação da pesquisa devido a dificuldade em encontrar empresas ou participantes interessados em realizar o estudo. Outro fator agravante desse atraso foi a incipiência de designers em equipes no Brasil, uma vez que departamentos de design ficam no exterior e em solo nacional restam as atividades de execução e fabricação de produtos. Todavia, apesar desses relatos negativos perante a aderência de apoio às pesquisas acadêmicas, muitos participantes foram receptivos e solícitos, demonstrando interesse na pesquisa.

Vale ressaltar que, uma medida adotada nesta pesquisa para a composição da amostra foi a solicitação de apoio aos órgãos de incentivos de pesquisas em design. Dessa forma, o estudo teve como parceiro o Centro Brasil Design, que intermediou o contato da pesquisadora com o total de 05 empresas que responderam ao estudo.

Após a aderência das 18 empresas previstas na pesquisa e dos 36 participantes, a pesquisa prosseguiu com a aplicação presencial dos questionários durante os meses de agosto a outubro de 2018, conforme as datas de agendamento. Para a aplicação, a pesquisadora se deslocou até o local de trabalho dessas pessoas, o que permitiu também obter observações e *insights* que poderiam ser utilizados na discussão desta dissertação.

Como caracterização da amostra, perante o porte das empresas selecionadas, segundo a definição de estabelecimento por número de empregados do Sebrae¹², nove são microempresas (ME) e três de pequeno (PP), médio (MP) e grande porte (GP), conforme ilustra a Figura 17.

FIGURA 17: PORTE DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.



FONTE: A autora, 2018.

Sobre a localização das 18 empresas selecionadas na pesquisa, 14 se situam em Curitiba, 2 em São José dos Pinhais, 1 em Araucária e 1 em Pinhais, conforme apresenta a Figura 18.

FIGURA 18: LOCALIZAÇÃO DAS EMPRESAS DA AMOSTRA.



FONTE: A autora, 2018.

¹² Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>.

Em relação a alocação do design dentro das empresas, das 18 organizações consultadas apenas 1 não possuía nenhum designer atuando dentro da empresa, ficando a produção responsável pela contratação de agências de design. Além disso, 3 empresas indicaram utilizar alocação externa de design para a realização de projetos. O Quadro 22 apresenta a distribuição da amostra por empresa.

QUADRO 22:DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA.

EMPRESA	ALOCÇÃO INTERNA	ALOCÇÃO EXTERNA	PORTE	LOCALIZAÇÃO
A	Sim	Não	ME	Curitiba
B	Sim	Não	ME	Curitiba
C	Sim	Não	ME	Curitiba
D	Sim	Não	ME	Curitiba
E	Sim	Não	PQ	Curitiba
F	Sim	Não	ME	Curitiba
G	Sim	Não	ME	Curitiba
H	Sim	Não	PQ	São José dos Pinhais
I	Sim	Sim (agência)	PQ	Curitiba
J	Sim	Não	MD	Araucária
K	Sim	Não	MD	Curitiba
L	Sim	Não	GP	Curitiba
M	Sim	Não	GP	Curitiba
N	Sim	Não	GP	Curitiba
O	Sim	Não	PQ	Curitiba
P	Não	Sim (agência)	ME	Pinhais
Q	Sim	Sim (agência)	ME	Curitiba
R	Sim	Pontualmente	GP	São José dos Pinhais

FONTE: A autora, 2018.

Por fim, quanto ao perfil dos participantes, para a amostra de gestores, 6 são formados em Design de Produto (abrangendo aqui também o antigo Desenho Industrial); 1 em Design Bacharelado (produto e gráfico); 3 em Engenharia Mecânica; 2 em Arquitetura e Urbanismo, 1 em Publicidade e Propaganda; 1 em Administração; 1 em Comunicação Social; e 1 em Engenharia de Alimentos. Ademais, 2 participantes se classificaram como “Empresários”.

Quanto aos designers, as formações presentes foram: 13 em Design de Produto (considerando aqui também a Engenharia de Produto); 3 em Design Gráfico (incluindo a especialização em programação visual); 1 em Design de Moda; e 1 em Design de Interiores.

O Quadro 23, a seguir, apresenta esses dados de acordo com os participantes da pesquisa e suas respectivas empresas.

QUADRO 23: PERFIL DOS PARTICIPANTES DA AMOSTRA.

GESTORES	FORMAÇÃO	DESIGNERS	FORMAÇÃO
GA	Design de Produto	DA	Design de Produto
GB	Empresário(a)	DB	Design de Produto
GC	Arquitetura e Urbanismo	DC	Design de Moda
GD	Comunicação Social – Jornalismo	DD	Design de Produto
GE	Arquitetura e Urbanismo	DE	Design de Produto
GF	Design de Produto	DF	Design de Produto
GG	Design de Produto	DG	Design de Produto
GH	Publicidade e Propaganda	DH	Design de Interiores
GI	Empresário(a)	DI	Design de Produto
GJ	Engenharia Mecânica	DJ	Design de Produto
GK	Engenharia Mecânica	DK	Design de Produto
GL	Engenharia Mecânica	DL	Design de Produto
GM	Design de Produto	DM	Design Gráfico
GN	Design (Produto e Gráfico)	DN	Design de Produto
GO	Design de Produto	DO	Design de Produto
GP	Engenharia de Alimentos	DP	Design com especialização em Programação Visual
GQ	Administração/Marketing	DQ	Engenharia de Produto
GR	Design de Produto	DR	Design de Gráfico

FONTE: A autora, 2018.

Uma vez apresentada a aplicação do *survey* e a caracterização da amostra obtida na pesquisa, o próximo passo é relatar os resultados obtidos por meio da compilação dos dados coletados que serão descritos nos subcapítulos a seguir.

4.2 GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Após a aplicação prevista do questionário A e tabulação dos dados, os resultados referentes ao grau de importância dos ativos elencados na pesquisa serão relatados, a fim de detalhar e conduzir ao entendimento do próximo passo de discussão da pesquisa.

Faz-se necessário ressaltar que nessa análise, primeiramente, descreve-se todo o relato individual de porcentagem na escala das notas de cada ativo perante seus grupos (conhecimento, habilidades e atitudes), para ao final computar uma média simples e os desvios padrão para compreender o grau de importância dos referidos ativos.

4.2.1 Resultados dos ativos de conhecimentos

Com respeito aos ativos relacionado aos conhecimentos, foram analisados os técnico-científicos, os técnico-artísticos, administrativos e pesquisa de mercado, como a seguir.

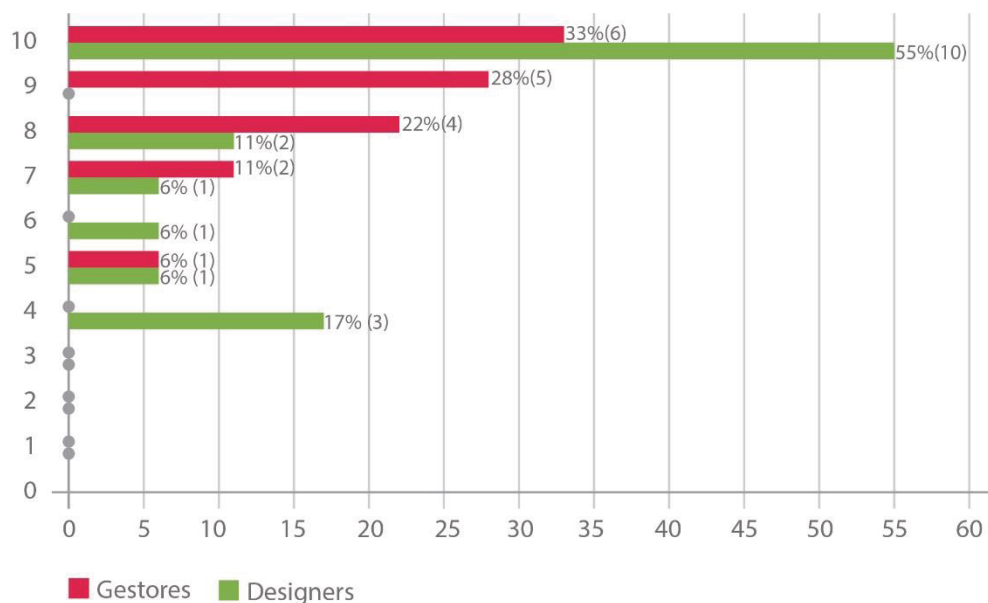
A) Conhecimento técnico-científico em design.

Perante o ativo “conhecimento técnico/científico em design” que abrange o “conhecimento em tecnologias, materiais, processos, desenho técnico, composição espacial e noções de ferramentas de software 2D e 3D”, de acordo com as respostas obtidas na escala numérica da pesquisa junto à população de gestores sob estudo, 6 participantes (33% da amostra) denotaram nota máxima, 10; seguido de 5 pessoas (28%) que deram nota 9; 4 (22%) com nota 8; 2 gestores (11%) classificaram como nota 7 e apenas 1 (6%) como nota 5.

Para a amostra de designers, 10 pessoas (55%) classificaram o ativo como nota 10; 2 (11%) como 8; 1 (6%) como notas 7, 6 e 5; e 3 (17%) como nota 4.

A Figura 19 ilustra os resultados.

FIGURA 19: RESULTADO CONHECIMENTO TÉCNICO/CIENTÍFICO EM DESIGN.



FONTE: a autora, 2018.

Interpretando o gráfico acima, quanto à amostra de gestores, percebe-se uma distribuição similar entre as notas de 8 a 10, o que demonstra uma forte concentração nessa faixa da amostra e pouca dispersão em relação ao ativo. Já para o grupo de designers é interessante observar a forte concentração dos dados na nota 10, onde houve a consideração de 10 participantes do total de 18 da amostra.

Todavia, há também uma concentração de pessoas em notas menores que 5, demonstrando, assim, uma dispersão na amostra e indicando que, enquanto o impacto do conhecimento técnico/científico é muito importante em alguns participantes, para outros, não é tão forte.

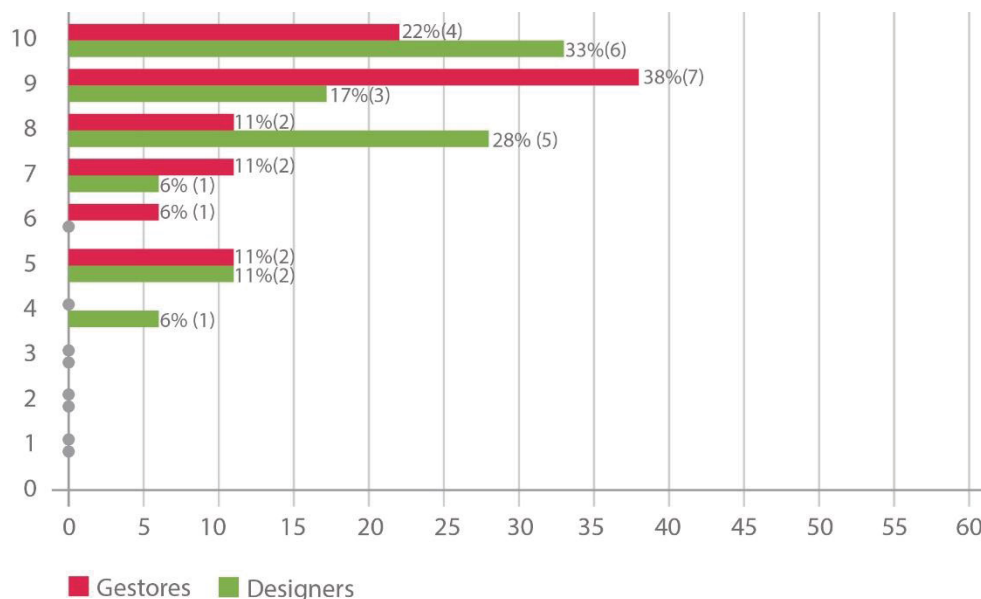
B) Conhecimento técnico-artístico em design

Quanto ao ativo “conhecimento técnico/artístico em design”, que abrange os “conhecimentos em processos e ferramentas artísticas, combinação de cores e estética”, 4 (22%) gestores denotaram nota 10; 7 (38%) nota 9; 2 (11%) nota 8; 2 (11%) deram nota 7 e 5; e 1 (6%) considerou nota 6. Observa-se a ausência na pontuação de notas menores que 5.

Para os designers, 6 (33%) participantes denotaram nota 10; 3 (17%) nota 9; 5 (28%) nota 8; 2 (11%) nota 5; e 1 (6%) deu nota 7 e 4. Na análise, percebe-se a ausência das notas 0, 1, 2, 3 e 6.

A Figura 20, na página a seguir, ilustra o resultado acima descrito.

FIGURA 20: RESULTADO CONHECIMENTO TÉCNICO/ARTÍSTICO EM DESIGN.



FONTE: A autora, 2018.

Com base nas informações ilustradas no gráfico acima, percebe-se que, entre as amostras de gestores e designers, ambas apresentam uma maior concentração de notas de 8 a 10. Porém, nota-se novamente uma maior dispersão na amostra de designers e que há uma pequena concentração entre as notas 4 e 5.

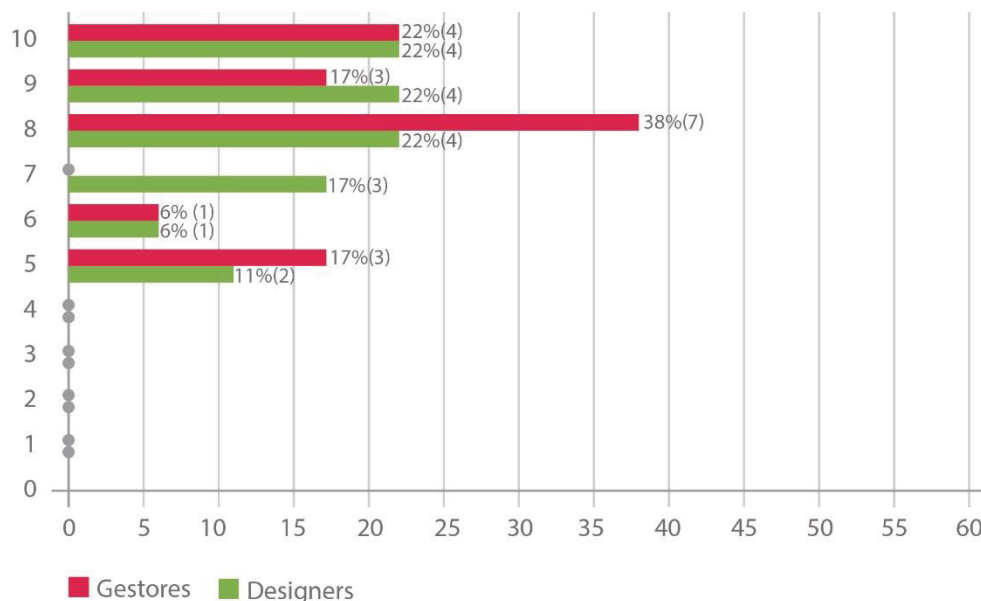
C) Conhecimento administrativo

A respeito do ativo “conhecimento administrativo”, que compreende o “conhecimento em gestão e planejamento; compreensão de retornos econômicos e indicadores financeiros; bem como gerenciar informação da equipe e resultado”, verifica-se que 4 (22%) consideraram nota 10; 3 (17%) nota 9 e 5; 7 (38%) nota 8; e 1 pessoa (6%) nota 6. Houve ausência da nota 7 e notas abaixo de 5.

Quanto aos designers, 4 (22%) consideraram nota 10, 9 e 8; 3 (17%) nota 7; 1 (6%) nota 6; e 2 (11%) nota 5. Nota-se que não houve notas menores que 5.

Os resultados acima relatados podem ser visualizados na Figura 21 na página a seguir.

FIGURA 21: RESULTADO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO.



FONTE: A autora, 2018.

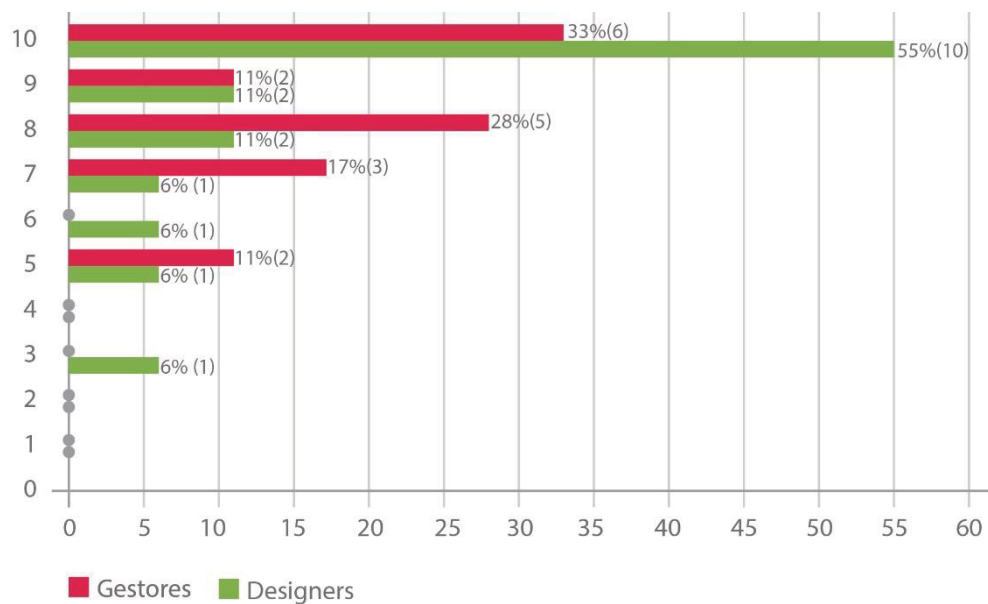
Em relação ao gráfico acima, percebe-se uma concentração de gestores entre notas de 8 a 10, com maior intensidade na nota 8. Para designers, a distribuição é proporcional entre as notas de 8 a 10, com concentrações também em faixas menores que 7.

D) Conhecimento de pesquisa e de mercado

E, para o último ativo desta categoria, o “conhecimento em pesquisa de mercado”, que abrange as “técnicas de pesquisa para coleta e uso de informações para percepção dos problemas a serem solucionados e compreensão das necessidades e desejos do cliente”, os resultados para a amostra de gestores foi: 6 (33%) nota 10; 2 (11%) nota 9; 5 (28%) nota 8; 3 (17%) nota 7; e 2 (11%) nota 5. Observa-se a não ocorrência das notas 0, 1, 2, 3, 4 e 6.

Para designers o ativo teve os seguintes resultados: 10 (55%) nota 10, 2 (11%) notas 9 e 8; e 1 pessoa (6%) para as notas 7, 6, 5 e 3. E há ausência nas notas 0, 1, 2 e 4. A Figura 22 ilustra os resultados.

FIGURA 22: RESULTADO CONHECIMENTO EM PESQUISA E DE MERCADO.



FONTE: A autora, 2018.

Com base no gráfico acima analisa-se que na amostra de gestores houve uma variação entre notas de 7 a 10, com maior concentração nas notas de 8 e 10. Já para o grupo de designers, novamente houve uma alta concentração dos participantes na nota 10 (55% da amostra) e uma variação de pequenos grupos no resto das notas, sendo a mais baixa apresentada o valor referente a 3, o que pode demonstrar uma dispersão na amostra devido aos extremos apresentados.

4.2.2 Resultados dos ativos de habilidades

Com respeito às habilidades, foram considerados os ativos relativos à performance criativa, visão holística e pensamento estratégico, capacidade técnica-cognitiva, capacidade analítica-cognitiva, comunicação, integração e rede de relacionamento interno, comunicação, integração e rede de relacionamento externo, apresentação, aptidão comercial /negociação, capacidade em inovação.

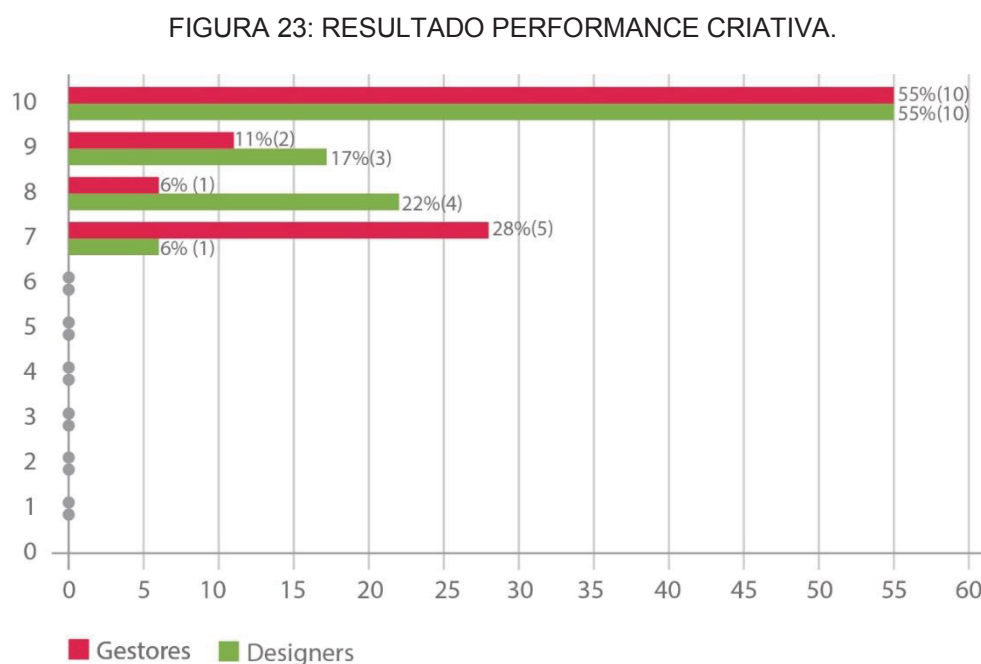
A) Performance criativa

Perante o ativo “performance criativa” que compreende o “perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente”, para a mostra de gestores, 10

peças (55%) consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 1 (6%) nota 8; e 5 (28%) nota 7. Observa-se a ausência de notas 0, 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Já para os designers, um grupo de 10 pessoas (55%) avaliou nota 10; 3 (17%) nota 9; 4 (28%) nota 8; e 1 (6%) nota 7. Novamente, nota-se a ausência das notas 0, 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Os resultados acima relatados estão ilustrados na Figura 23.



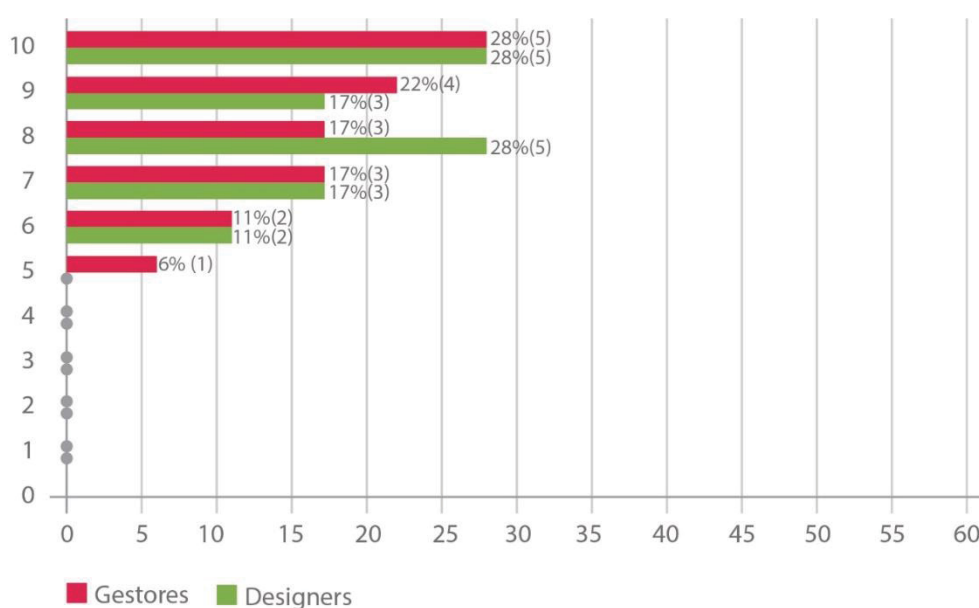
FONTE: A autora, 2018.

Com base no gráfico acima, percebe-se uma amostra similar para os grupos de gestores designers, onde maior parte dos participantes (10 de 18) consideraram nota 10. Todavia, observa-se que para gestores, há também uma incidência significativa da nota 7 e para designers da nota 8. Tornando, assim, a amostra de gestores um pouco mais dispersa que a de designers em relação as faixas de importância. É interessante notar, porém, que diferentemente da maioria dos resultados obtidos na pesquisa, onde há uma maior dispersão da amostra, esse é um dos poucos ativos que apresentou uma concentração em notas acima de 7.

B) Visão holística e pensamento estratégico

Sobre o ativo “visão holística/pensamento estratégico”, que compreende “identificar as variáveis políticas, condições técnicas e socioeconômicas que interferem na viabilidade estratégica para fins de implementação de processo de design na empresa, novos produtos, serviços etc”, 5 (28%) gestores consideraram nota 10; 4 (22%) nota 9; 3 (17%) notas 8 e 7; 2 (11%) nota 6; e 1 (6%) nota 5. Não houve notas menores que 5 para este grupo. Já, em relação aos designers, 5 (28%) deram nota 10; 3 (17%) nota 9; 5 (28%) deram nota 8; 3 (17%) nota 7; e 2 (11%) nota 6. Para este grupo não houve notas menores que 6. A Figura 24, ilustra o referido resultado.

FIGURA 24: RESULTADO VISÃO HOLÍSTICA/PENSAMENTO ESTRATÉGICO.



FONTE: A autora, 2018.

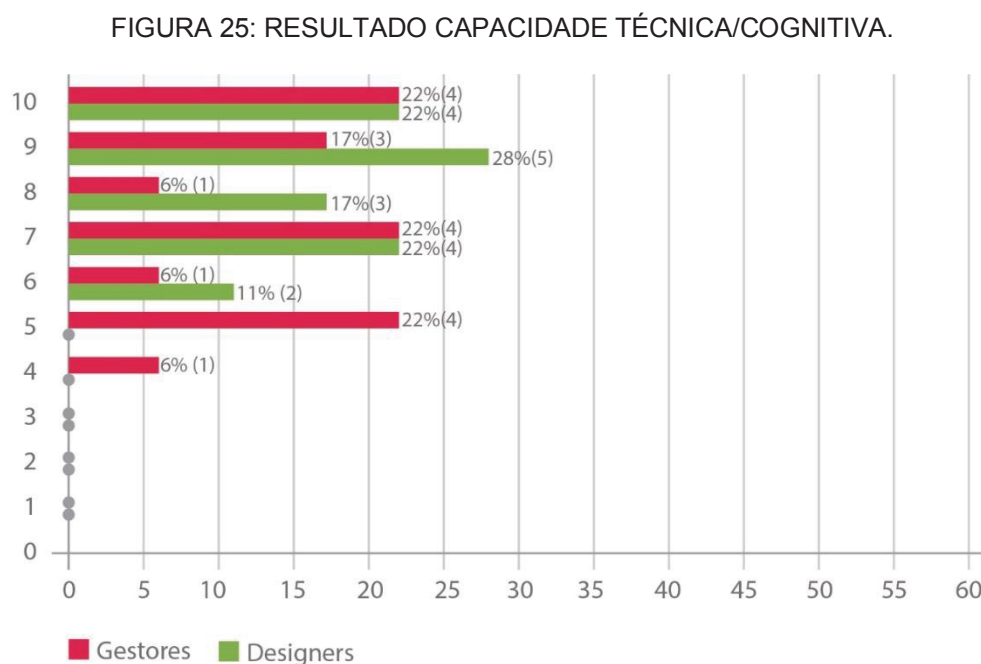
Conforme o gráfico acima, observa-se que tanto para gestores quanto para designers há uma distribuição mais próxima dos números de participantes entre as faixas de 6 a 10. Todavia, quando somado, ainda apresenta uma maior concentração entre as faixas de 8 a 10.

C) Capacidade técnica/cognitiva

Em relação ao ativo “capacidade técnica/cognitiva” que compreende “reconhecer e compreender linguagem técnico, formal e desenho para estabelecer procedimentos que conduzam à oferta de produtos e serviços com níveis de qualidade”, para a amostra de gestores, 4 (22%) consideraram nota 10; 3 (17%) nota 9; 1 (6%) nota 8; 4 (22%) nota 7; 1 (6%) nota 6; 4 (22%) nota 5; e 1 (6%) nota 4. Nota-se a ausência de notas menores que 4.

Quanto aos designers, 4 (22%) deram nota 10; 5 (28%) nota 9; 3 (17%) nota 7; e 2 (11%) nota 6. Observa-se a ausência para as notas 0, 1, 2, 3, 4 e 5.

A Figura 25 ilustra os resultados acima apresentados.



FONTE: A autora, 2018.

Conforme o gráfico, verifica-se que para a amostra de gestores, houve uma maior variação na consideração das notas, em que um mesmo número de participantes deu nota 10, enquanto outros deram nota 5, mostrando, assim, uma falta de consenso na visão dos participantes perante o ativo. Já para os designers, a amostra demonstra-se mais equilibrada entre as notas de 7 a 10, tendo apenas um pequeno pico na nota 8, mas nada destoante dos demais.

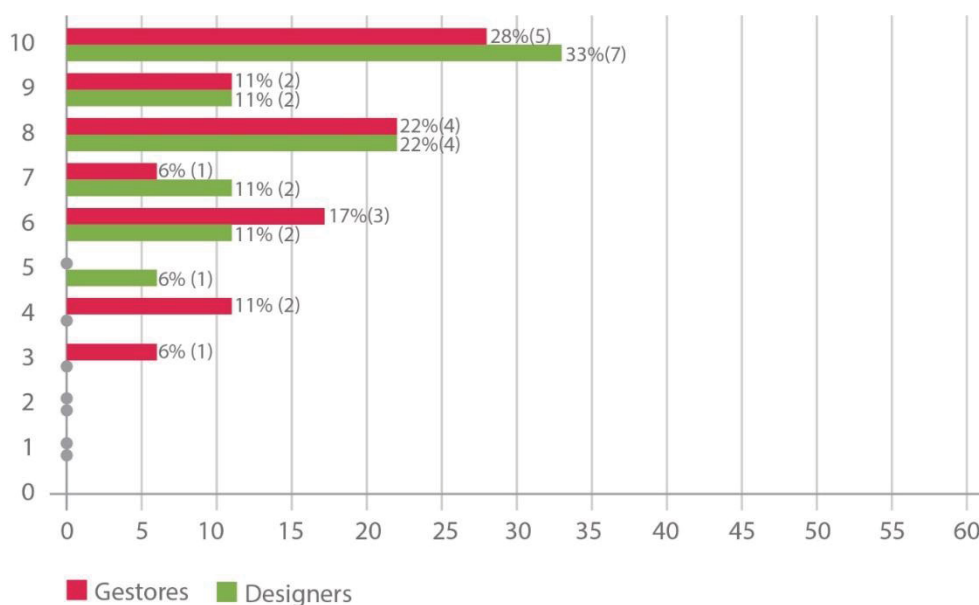
D) Capacidade analítica-cognitiva

Perante o ativo “capacidade analítica/cognitiva” que compreende “analisar fatos para coleta de dados e uso das informações para prospecção (tendências) de novas oportunidades para lançamentos”, quanto ao grupo de gestores sob estudo, 5 (28%) deram nota 10; 2 (11%) nota 9; 4 (22%) consideraram nota 8; 1 (6%) nota 7; 3 (17%) nota 6; 2 (11%) nota 4; e 1 (6%) nota 3. Nota-se a ausência de nota 0, 1, 2 e 5.

Entre os designers, 7 (33%) consideraram o ativo nota 10; 2 (11%) nota 9; 4 (22%) nota 8; 2 (11%) nota 7; 2 (11%) nota 6; e 1 (6%) nota 5. Não houve notas menores que 5 para o grupo.

Os resultados acima estão ilustrados na Figura 26.

FIGURA 26: RESULTADO CAPACIDADE ANALÍTICA/COGNITIVA.



FONTE: A autora, 2018.

Com base no gráfico gerado acima, observa-se que para gestores, apesar de apresentar uma concentração maior de pessoas nas faixas de 8 a 10, há também uma concentração de participantes que consideraram notas muito dispersas, mais baixas, entre as faixas de 6 a 3. Já para os designers, apesar de algumas notas 5, 6 e 7, há uma maior concentração dos participantes em faixas mais altas, com destaque para a nota 10.

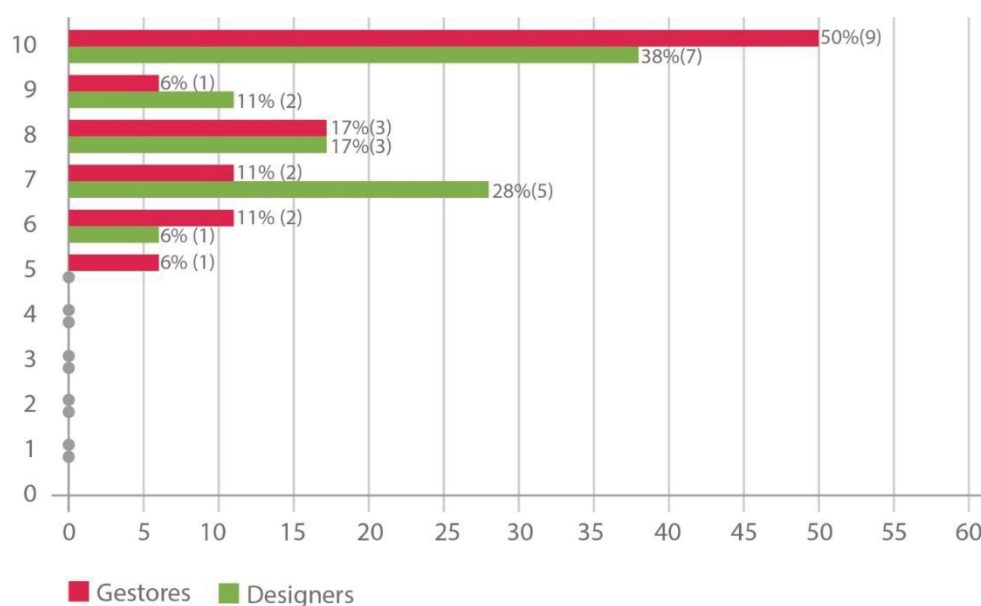
E) Comunicação, integração e rede de relacionamento interno

A respeito do ativo “comunicação, integração e rede de relacionamento interno” que compreende o “representar a informação de modo a comunicar/organizar e coordenar com eficácia os trabalhos de equipes, estabelecendo procedimentos para o seu desenvolvimento profissional”, da amostra de gestores 9 (50%) consideraram nota 10; 1 (6%) nota 9; 3 (17%) nota 8; 2 (11%) nota 7; 2 (11%) nota 6; e 1 (6%) nota 5. Nota-se a ausência de notas 0, 1, 2, 3 e 4.

No grupo de designers, 7 (38%) consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 3 (17%) nota 8; 5 (28%) nota 7; e 1 (6%) nota 6. Não houve notas menores que 6.

Os resultados do ativo podem ser visualizados na Figura 27.

FIGURA 27: RESULTADO COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E REDE DE RELACIONAMENTO INTERNO.



FONTE: A autora, 2018.

Segundo o gráfico acima, observa-se que há um pico na amostra de gestores para a nota 10, em que 9 dos 18 participantes consideraram tal impacto para o ativo. Já para os designers, há uma forte concentração na nota 10 e outra na nota 7.

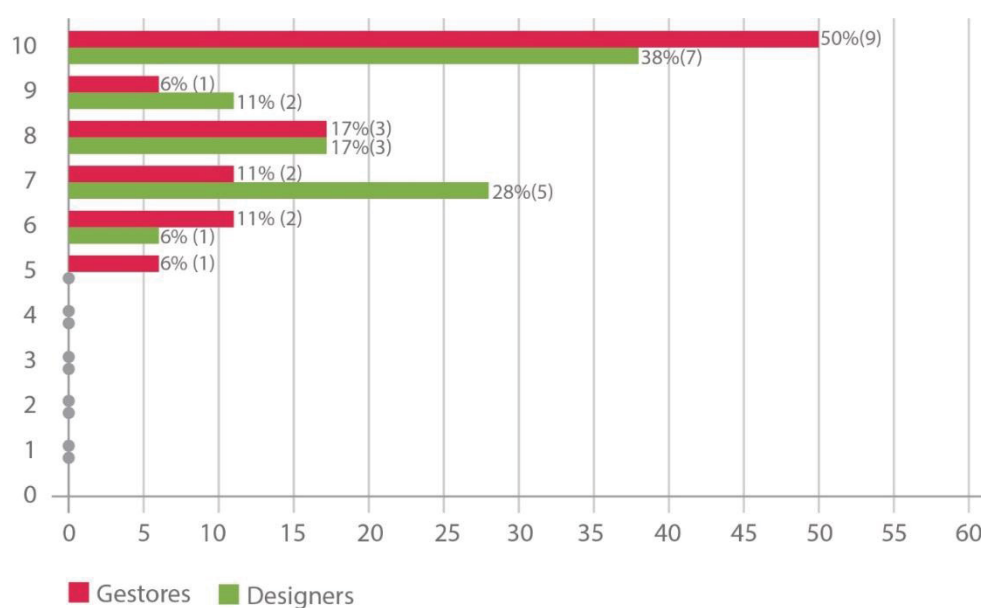
F) Comunicação, integração e rede de relacionamento externo

Para o ativo “comunicação, integração e rede de relacionamento externo” que compreende o “reconhecer e captar as necessidades dos consumidores para a produção de novos produtos e serviços com valor agregado”, 6 pessoas (33%) da amostra de gestores consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 5(28%) nota 8; 1(6%) nota 7; 3 (17%) nota 6; e 1 (6%) nota 4. Não houve notas 0, 1, 2, 3 e 5 para o ativo.

Entre os designers da amostra, 7 (38%) consideraram nota 10; 6 (33%) nota 9; 2 (11%) nota 8; e 3 (17%) nota 7. Nota-se a ausência de notas inferiores a 7.

A Figura 28 ilustra os resultados anteriormente.

FIGURA 28: RESULTADO COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E REDE DE RELACIONAMENTO INTERNO.



FONTE: A autora, 2018.

De acordo com os dados acima é possível observar que há uma maior concentração de participantes nas notas de 8 a 10, tanto para gestores quanto para os designers. Os picos se concentram na nota 10 e somente a amostra de gestores apresenta uma dispersão maior dos dados, sendo que 1 participante considerou nota 4.

G) Apresentação

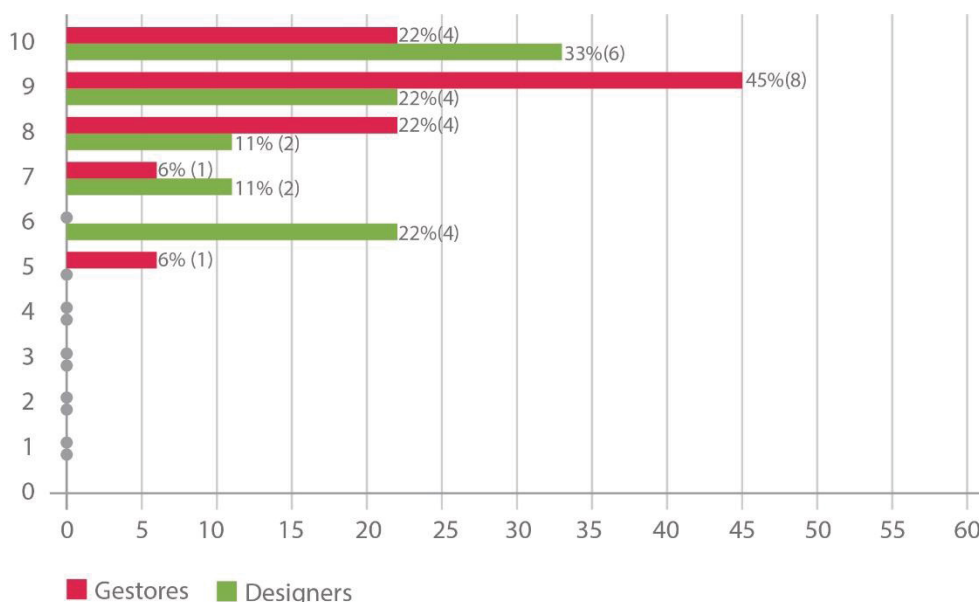
Quanto ao ativo “apresentação” que compreende o “defender ideias, projetos e resultados para os diversos públicos por meio de relatórios e apresentações visuais e/ou verbais”, entre os gestores 4 (22%) deram nota 10; 8 (45%) nota 9; 4 (22%) nota 8; 1 (6%) nota 7; e 1 (6%) nota 5.

Não houve marcação nas notas 0, 1, 2, 3, 4 e 6 nessa amostra.

No grupo de designers, 6 (33%) deram nota 10; 4 (22%) nota 9; 2 (11%) nota 8; 2 (11%) nota 7; e 4 (22%) nota 6. Nota-se ausência nas notas inferiores a 6.

Os resultados desse ativo podem ser visualizados na Figura 29.

FIGURA 29: RESULTADO APRESENTAÇÃO.



FONTE: A autora, 2018.

Com base nos dados apresentados no gráfico acima, nota-se uma concentração de gestores para a nota 8, e uma maior concentração entre as faixas das notas de 8 a 10.

Nos designers há também uma maior concentração entre a mesma faixa de 8 a 10, todavia, há também um grupo que considerou uma nota intermediária para o ativo, nota 6.

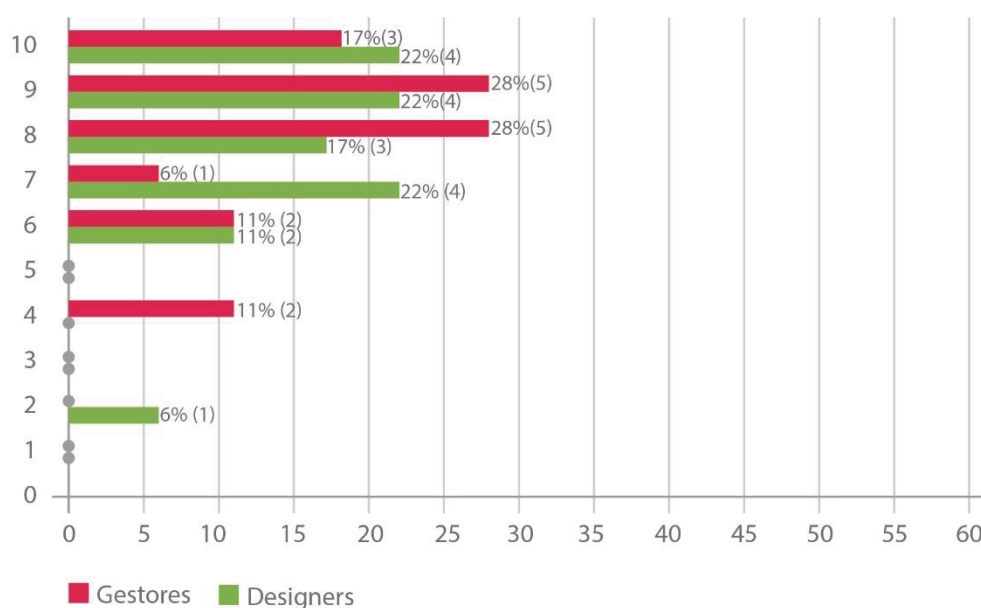
H) Aptidão comercial/negociação

Para o ativo “aptidão comercial/negociação”, relacionado a “avaliar desempenho de atividade e buscar soluções adequadas às partes envolvidas e construção de network”, para a amostra de gestores, 3 (17%) consideraram nota 10; 5 (28%) nota 9; 5 (28%) nota 8; 1 (6%) nota 7; 2 (11%) nota 6; e 2 (11%) nota 4. Observa-se a ausência de notas 0, 1, 2, 3 e 5 na amostra.

Para os designers, o ativo teve 4 pessoas (22%) que consideraram nota 10; 4 (22%) nota 9; 3 (17%) nota 8; 4 (22%) nota 7, 2 (11%) nota 6; e 1 (6%) nota 2. Não houve marcação nas notas 0, 1, 3, 4 e 5.

A Figura 30 demonstra estes resultados.

FIGURA 30: RESULTADO APTIDÃO COMERCIAL/NEGOCIAÇÃO.



FONTE: A autora, 2018.

De acordo com o gráfico, observa-se uma maior variação na interpretação dos participantes quanto à importância do ativo. Para gestores, ainda há um maior grupo de pessoas entre as notas 8 e 9, porém, há também grupos em notas 6 e 4, o que dispersa a amostra.

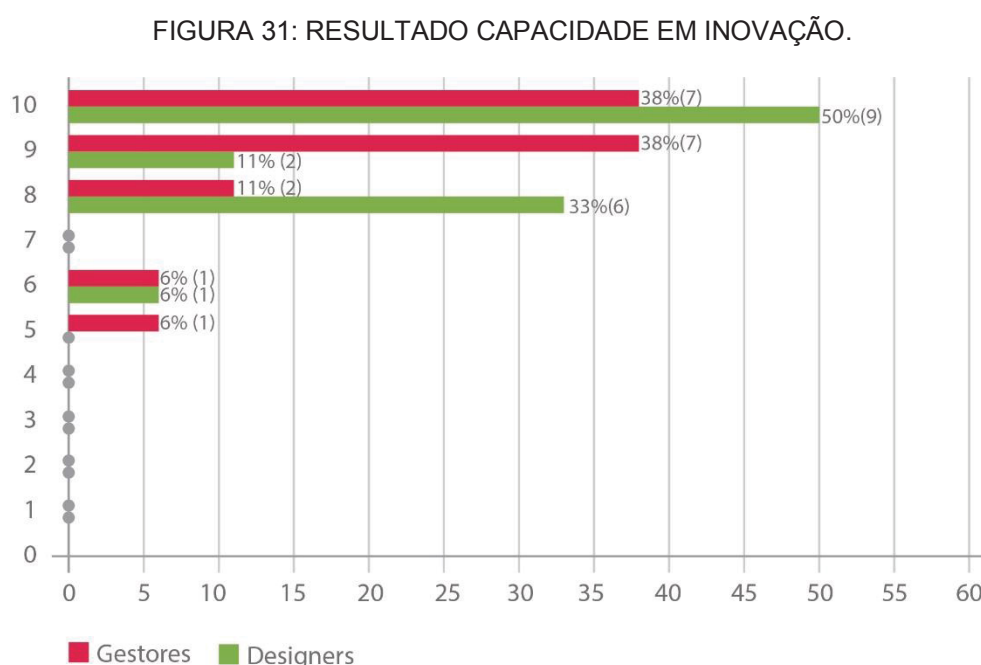
Este mesmo comportamento ocorre na variação da amostra de designers, em que uma porcentagem muito próxima de participantes considera notas entre 7 e 10.

I) Capacidade em inovação

Sobre a “capacidade em inovação”, que compreende o ato de “agir ou atuar de modo a inovar, trazer novidades, mudanças em processos e implementação de novas tecnologias”, na amostra de gestores 7 (38%) consideraram o ativo como nota 10; 7 (38%) como nota 9; 22 (11%) nota 8; e 1 (6%) como notas 6 e 5. Nota-se a ausência nas notas 0, 1, 2, 3, 4 e 7.

Já os designers, 9 (50%) consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 6 (33%) nota 8; e 1 (6%) nota 6. Observa-se a ausência nas notas 0, 1, 2, 3, 4 e 7 na amostra.

A Figura 31 ilustra os resultados acima descritos.



FONTE: A autora, 2018.

Diante dos dados apresentados no gráfico acima, percebe-se uma alta concentração de ambos os grupos em faixas de alto grau de importância na amostra, ou seja, entre as faixas de 8 a 10, sendo que há uma maior concentração do grupo de designer (9 de 18 participantes) na nota máxima, e para gestores entre as notas 9 e 8.

4.2.3 Resultados dos ativos de atitudes

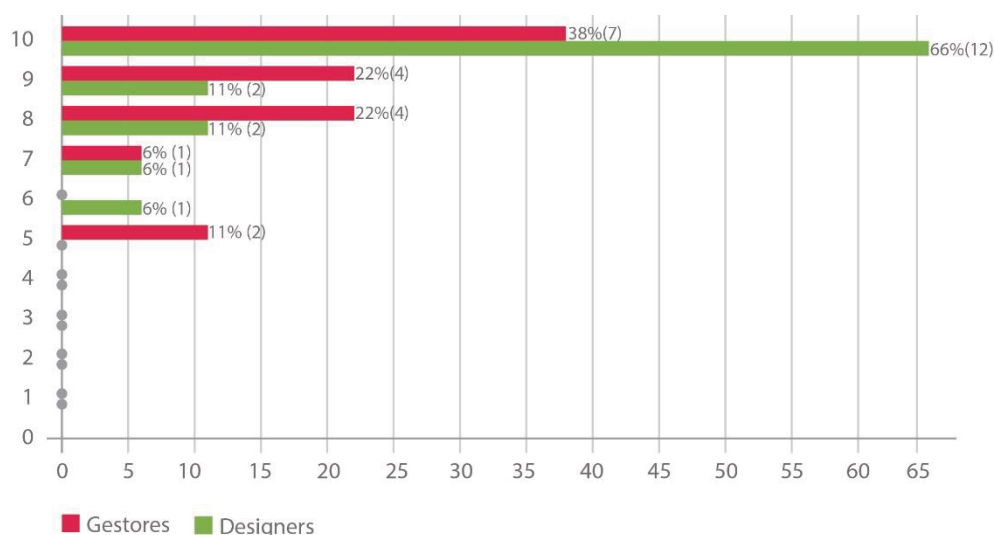
Com respeito aos ativos das atitudes, foram considerados entusiasmo, empatia, carisma, diplomacia, comprometimento, persistência, objetividade, versatilidade, agilidade, orientação para resultados, liderança, motivação/influência, organização/controle e política.

A) Entusiasmo

Perante o ativo “entusiasmo”, considerado como “possuir real envolvimento com o seu trabalho e transmitir isso aos liderados”, para a amostra de gestores 7 (33%) consideraram nota 10; 4 (22%) nota 9 e 8; 1 (6%) nota 7; e 2 (11%) nota 5. Observa-se a ausência de notas 0, 1, 2, 3, 4 e 6 na amostra. Já, para os designers, o ativo contou com 12 pessoas (66%) que consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9 e 8; 1 (6%) nota 7; e 1 (6%) nota 6. Não houve marcação nas notas 0, 1, 3, 4 e 5.

A Figura 32 ilustra estes resultados.

FIGURA 32: RESULTADO ENTUSIASMO.



FONTE: A autora, 2018.

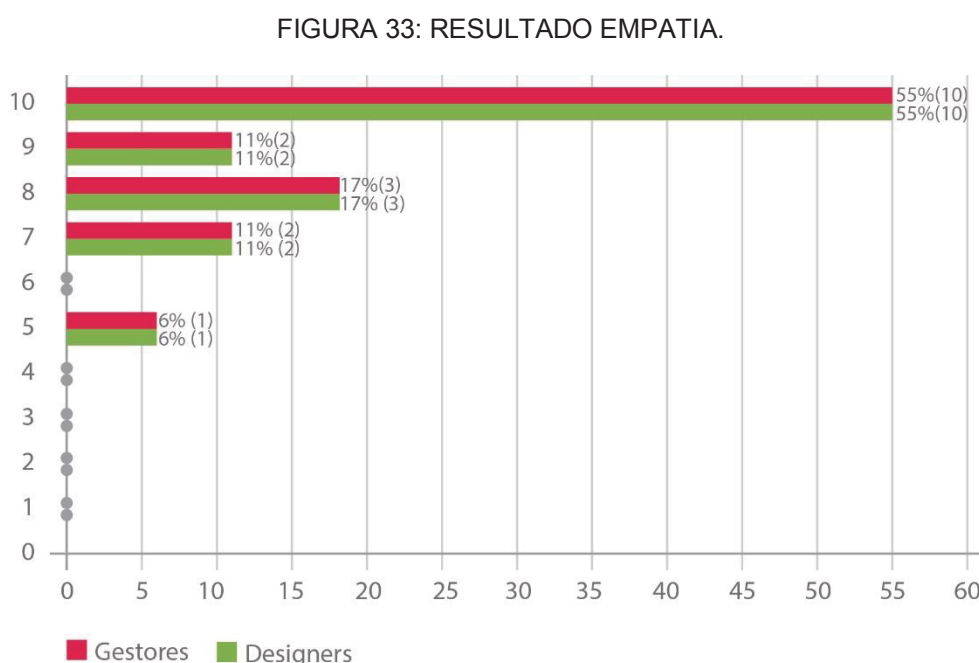
Conforme o gráfico, nota-se que para os gestores o ativo possui uma concentração entre as faixas de notas de 8 a 10, com pico na nota 10. Todavia, apresenta uma pequena variação ao denotar 2 participantes na nota 5.

Já no grupo de designers, observa-se um forte impacto do ativo, em que 12 dos 18 participantes consideraram nota máxima e há pouca variação nas demais.

B) Empatia

Já o ativo “empatia”, que compreende “colocar-se no lugar do outro”, os resultados coincidiram entre as amostras de gestores e designers sendo que 10 (55%) de cada grupo consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 3 (17%) nota 8; 7 (11%) nota 7; e 1 (6%) nota 5. Nota-se a ausência das notas 0, 1, 2, 3, 4 e 6.

A Figura 33 ilustra o referido resultado.



FONTE: A autora, 2018.

A partir do gráfico observa-se que há uma forte concentração dos participantes perante a faixa de notas de 8 a 10, com maior incidência na nota 10. Há pouca marcação em faixas menores, sendo menos consideradas pelos participantes as notas 5 e 7.

C) Carisma

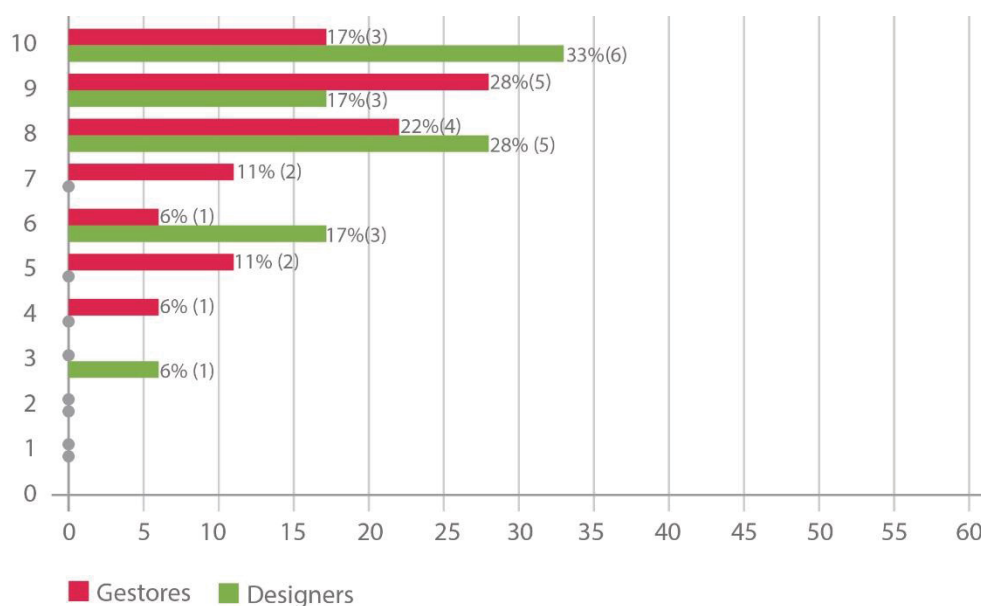
Em relação ao ativo “carisma”, descrito na pesquisa como “possuir liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal)” para a amostra de gestores, 3 (17%)

consideraram nota 10; 5 (28%) nota 9; 4 (22%) nota 8; 1 (6%) nota 6; 2 (1%) nota; 5 e 1 (6%) nota 4. Não se observou indicação nas notas 0, 1, 2 e 3.

No grupo de designers, 6 (33%) consideraram nota 10; 3 (17%) nota 9; 5 (28%) nota 8; 3 (17%) nota 7; e 1 (6%) nota 3. Não houve notas 0, 1, 2, 4, 5 e 7 para a amostra.

A Figura 34 representa graficamente os dados acima.

FIGURA 34: RESULTADO CARISMA.



FONTE: A autora, 2018.

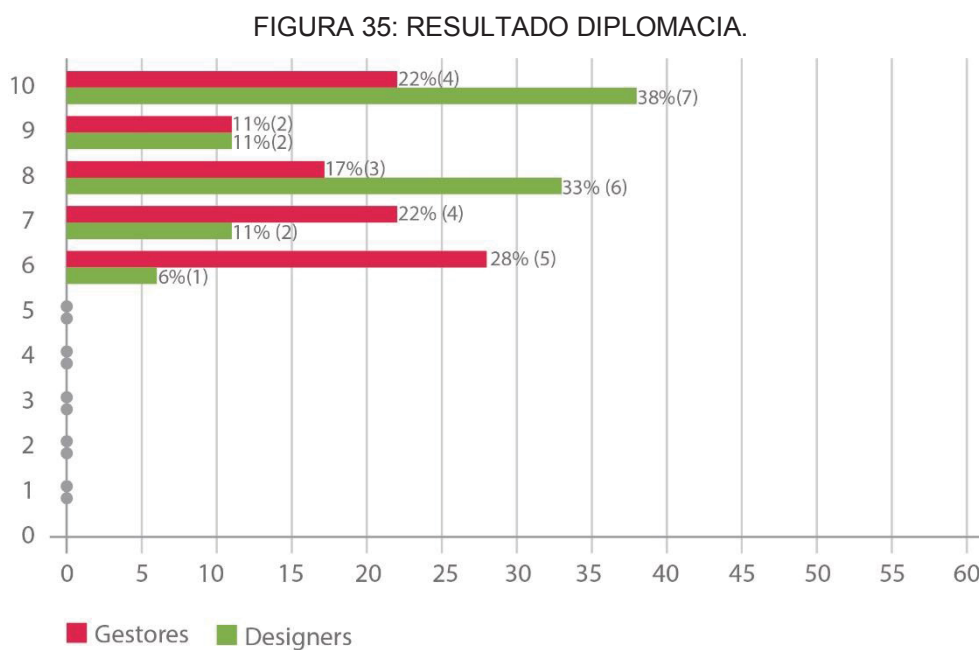
Por meio do gráfico, observa-se que a amostra de gestores se encontra mais dispersa entre as notas de 4 a 10. Todavia, apresenta ainda uma maior incidência nas notas 9 e 8. Quanto aos designers, há uma maior concentração entre as faixas de 8 a 10, sendo a maior incidência na nota 10. Há uma pequena denotação na nota 6 e um participante que destoa dos demais, considerando nota 3 ao ativo.

D) Diplomacia

Para o ativo “diplomacia”, que compreende “informar, negociar e representar de forma diplomática”, 4 (22%) dos gestores consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 3 (17%) nota 8; 4 (22%) nota 7; e 5 (28%) nota 6.

Não houve marcação nas notas 0, 1, 2, 3, 4 e 5. Entre os designers, 7 (38%) consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 6 (33%) nota 8; 2 (11%) 7; e 1 (6%) nota 6. Novamente, não houve notas 0, 1, 2, 3, 4 e 5.

Abaixo, a Figura 35 ilustra os resultados.



FONTE: A autora, 2018.

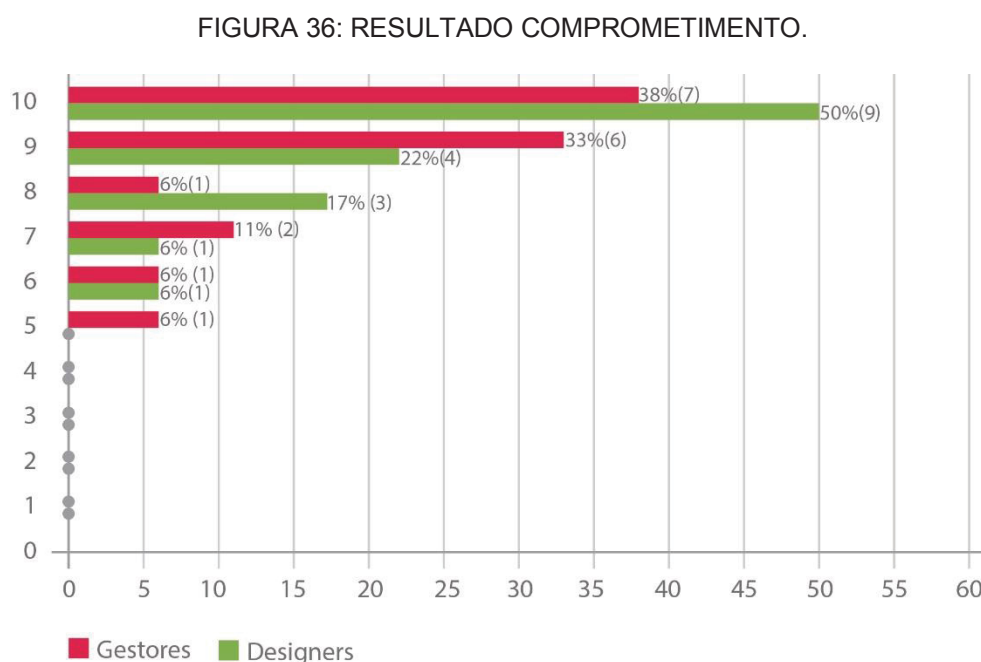
A partir do gráfico acima, observa-se que a amostra de gestores se encontra mais dispersa, com um maior foco de participantes na nota 6 e outros nas notas 7 e 10. Entretanto, quanto aos designers, há uma maior concentração entre as faixas de 8 a 10, com pouca diferença entre estas. Nota-se ausência em ambas as amostras para notas inferiores a 6.

E) Comprometimento

Perante o ativo “comprometimento”, que compreende conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação, para a amostra de gestores, 7 (38%) consideraram nota 10; 6 (33%) nota 9; 1 (6%) nota 8; 2 (11%) nota 7; 1 (6%) notas 6 e 5. Não se observou denotação de notas 0, 1, 2, 3 e 4.

Já para a amostra de designers, 9 (50%) deram nota 10; 4 (22%) nota 9; 3 (17%) nota 8; e 1 (6%) notas 7 e 6. Não houve marcação para as notas 0, 1, 2, 3, 4 e 5.

Os resultados desse ativo podem ser visualizados na Figura 36.



FONTE: A autora, 2018.

Tendo como base o gráfico acima, nota-se uma forte concentração, em ambas as amostras, de notas 9 e 10, com destaque para 50% de incidência de designers na nota máxima da escala. Há presença de notas de faixas menores, porém pouco evidente. Ademais, observa-se a ausência na marcação para notas inferiores a 5.

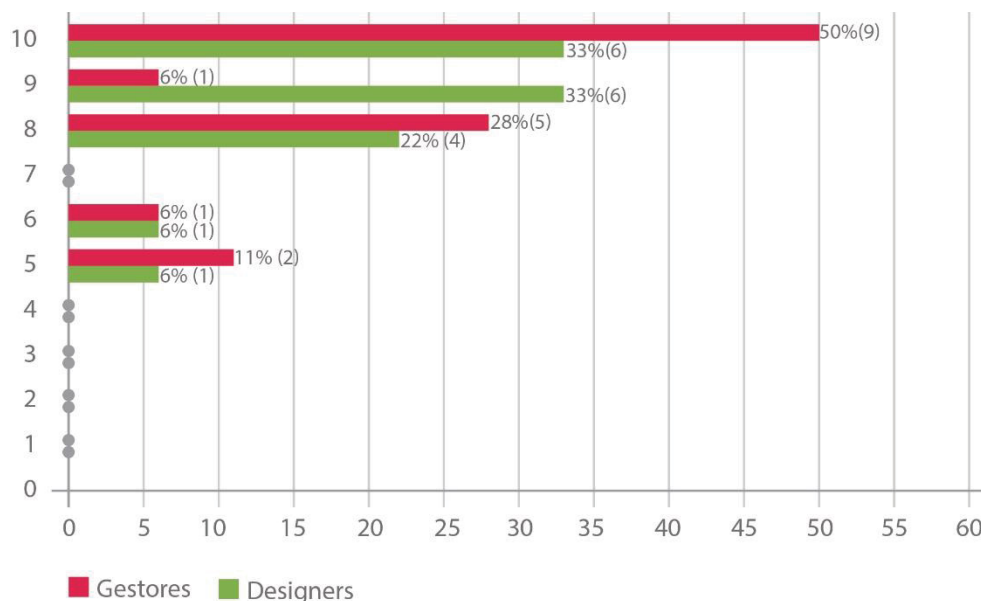
F) Persistência

Para o ativo “persistência”, que considera a “capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos”, entre os gestores, 9 (50%) consideraram nota 10; 1 (6%) nota 9; 5 (28%) nota 8; 1 (6%) nota 6; e 2 (11%) nota 5. Não houve notas 0, 1, 2, 3, 4 e 7.

Entre os designers, 6 (33%) consideraram nota 10 e 9; 4 (22%) nota 8; e 1 (6%) notas 6 e 5. Não se observou demarcação nas notas 0, 2, 3, 4 e 7.

A Figura 37, na página a seguir, ilustra os referidos resultados.

FIGURA 37: RESULTADO PERSISTÊNCIA.



FONTE: A autora, 2018.

Com base nos dados acima, nota-se na amostra de gestores uma forte concentração de participantes que consideraram o ativo de extrema importância, apontando nota 10. Para os designers, a maior concentração encontra-se entre as notas 9 e 10, que apresentaram mesma distribuição de participantes.

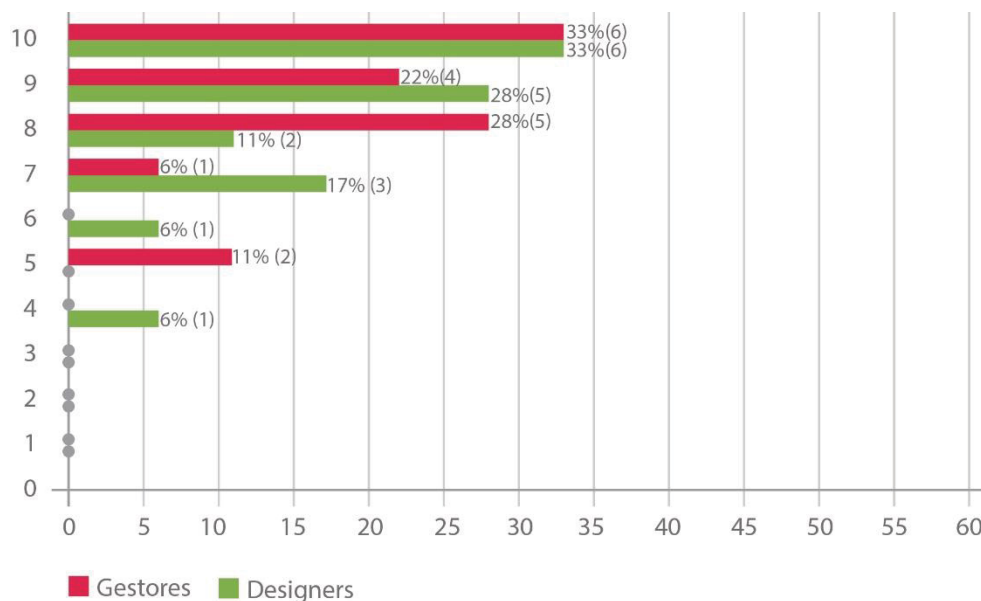
G) Objetividade

O ativo “objetividade” que compreende “expor suas ideias com clareza e agir com precisão”, 6 (33%) dos gestores consideraram nota 10; 4 (22%) nota 9; 5 (28%) nota 8; 1 (6%) nota 7; e 2 (11%) nota 5. Não se observou denotação para as notas 0, 1, 2, 3 e 6.

Quanto ao grupo de designers, 6 (33%) consideraram nota 10; 5 (28%) nota 9; 2 (11%) nota 8; 3 (17%) nota 7; e 1 (6%) notas 6 e 4. Não houve marcação nas notas 0, 1, 2, 3 e 5.

A Figura 38 representa graficamente os resultados analisados.

FIGURA 38: RESULTADO OBJETIVIDADE.



FONTE: A autora, 2018.

Conforme o gráfico, observa-se uma concentração de participantes entre as notas de 8 a 10, apresentando uma pequena dispersão para a amostra de designers, na qual 1 participante considerou nota 4 e 3 consideraram nota 7.

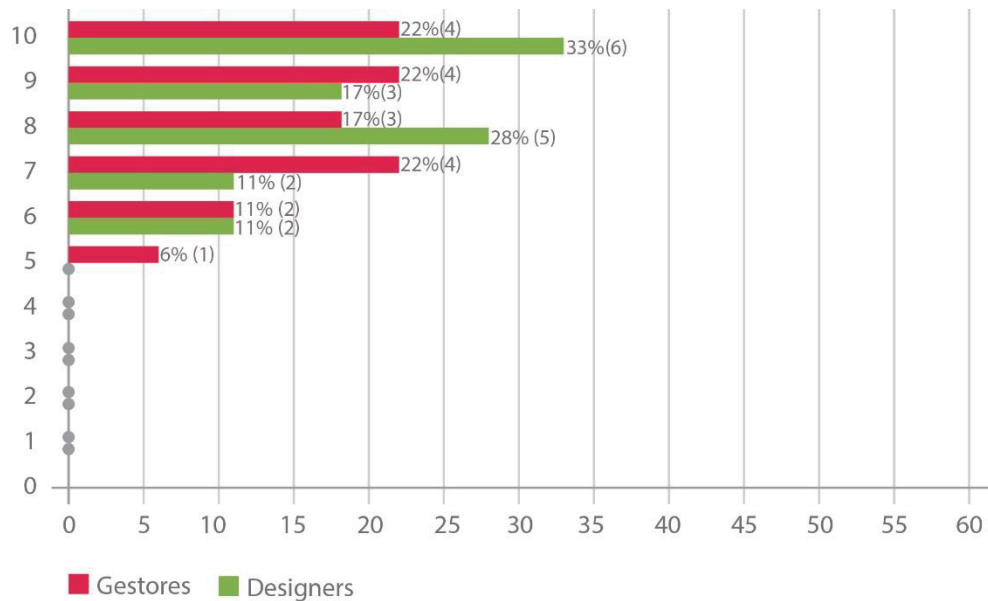
H) Versatilidade

Perante o ativo “versatilidade”, que compreende “realizar várias atividades em função do cumprimento de um objetivo maior”, na amostra de gestores 4 (22%) deram nota 10 e 9; 3 (17%) nota 8; 4 (22%) nota 7; 2 (11%) nota 6; e 1 (6%) nota 5. Não houve marcação nas notas 0, 1, 2, 3 e 4.

Entre os designers, 6 (33%) consideraram nota 10; 3 (17%) nota 9; 5 (28%) nota 8; 2 (11%) nota 7 e 6. Não se observou marcação nas notas 0, 1, 2, 3, 4 e 5.

A Figura 39 ilustra os referidos resultados.

FIGURA 39: RESULTADO VERSATILIDADE.



FONTE: A autora, 2018.

Com base nos dados acima, observa-se que a amostra de gestores apresenta uma maior dispersão (proporcional nas notas 7, 9 e 10) quando comparada aos designers que se concentraram mais nas notas 8 e 10. Nota-se a ausência de notas inferiores a 5 para o ativo.

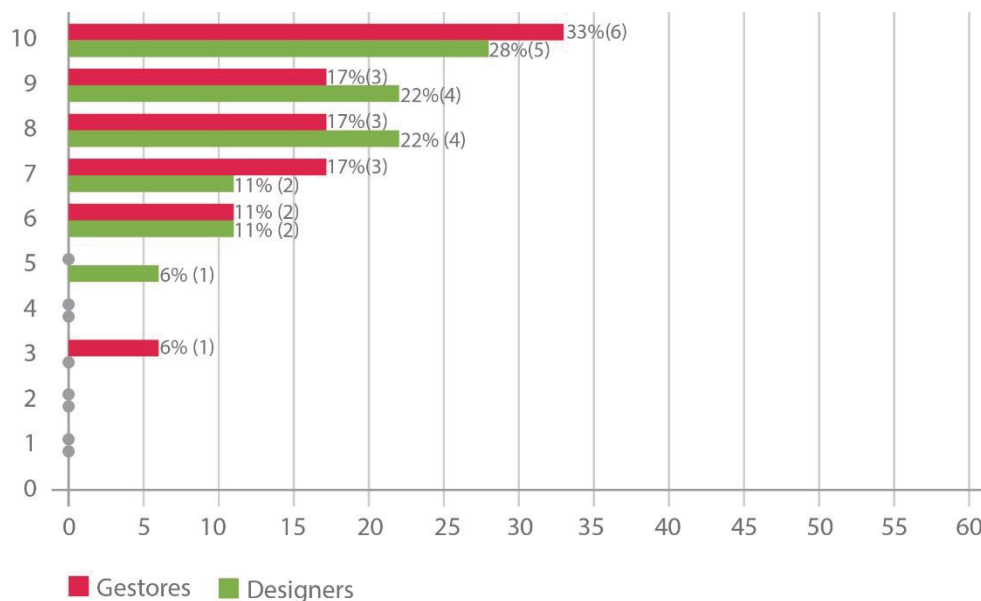
I) Agilidade

Com relação ao ativo “agilidade”, descrito na pesquisa como “atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos”, entre gestores, 6 (33%) da amostra consideraram nota 10; 3 (17%) nota 9, 8 e 7; 2 (11%) nota 6; e 1 (6%) nota 3. Observa-se a ausência nas notas 0, 1, 2, 4 e 5.

Perante os designers, 5 (28%) consideraram nota 10; 4 (22%) notas 9 e 8; 2 (11%) notas 7 e 6; e 1 (6%) nota 5. Não houve marcação nas notas 0, 1, 2, 3 e 4.

Os resultados do ativo podem ser visualizados na Figura 40.

FIGURA 40: RESULTADO AGILIDADE.



FONTE: A autora, 2018.

Conforme o gráfico, quanto aos gestores nota-se uma maior concentração na consideração da nota 10, em sequência, com uma distribuição proporcional de participantes nas notas 7, 8 e 9. Para os designers, a amostra apresenta uma distribuição entre as faixas de notas de 8 a 10.

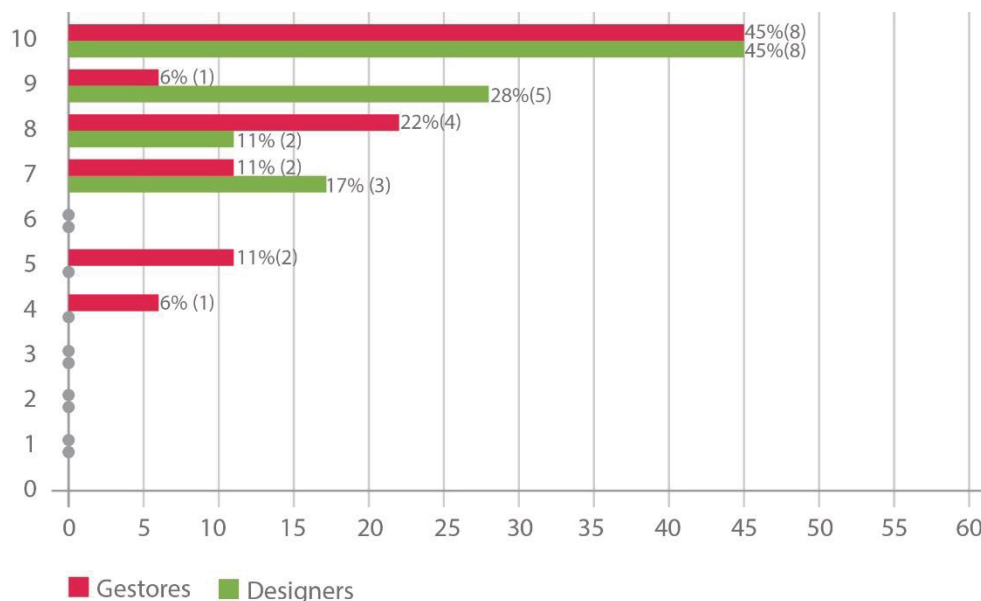
J) Orientação para resultados

Perante o ativo “orientação para resultados”, que compreende “elaborar projetos de design com ênfases na inovação e na criação de novos processos, produtos e serviços que satisfaçam uma demanda de mercado”, para a amostra de gestores, 8 (45%) consideraram nota 10; 1 (6%) nota 9; 4 (22%) nota 8; 2 (11%) notas 7 e 5; e 1 (4%) nota 4. Observa-se a ausência nas notas 0, 1, 2, 3 e 6.

Para designers, 8 (45%) também consideraram nota 10; 5 (28%) nota 9; 2 (11%) nota 8; e 3 (17%) nota 7. Não houve marcação para notas menores que 7 na amostra.

A Figura 41 ilustra os referidos resultados.

FIGURA 41: RESULTADO ORIENTAÇÃO PARA RESULTADO.



FONTE: A autora, 2018.

Segundo os dados acima, observa-se que tanto para gestores quanto para designers há uma forte tendência nas respostas dos participantes considerando o ativo extremamente importante, uma vez que 8 de 18 pessoas da amostra apontaram nota 10.

Há uma pequena dispersão na amostra de gestores, mas isso não parece influenciar muito nos resultados.

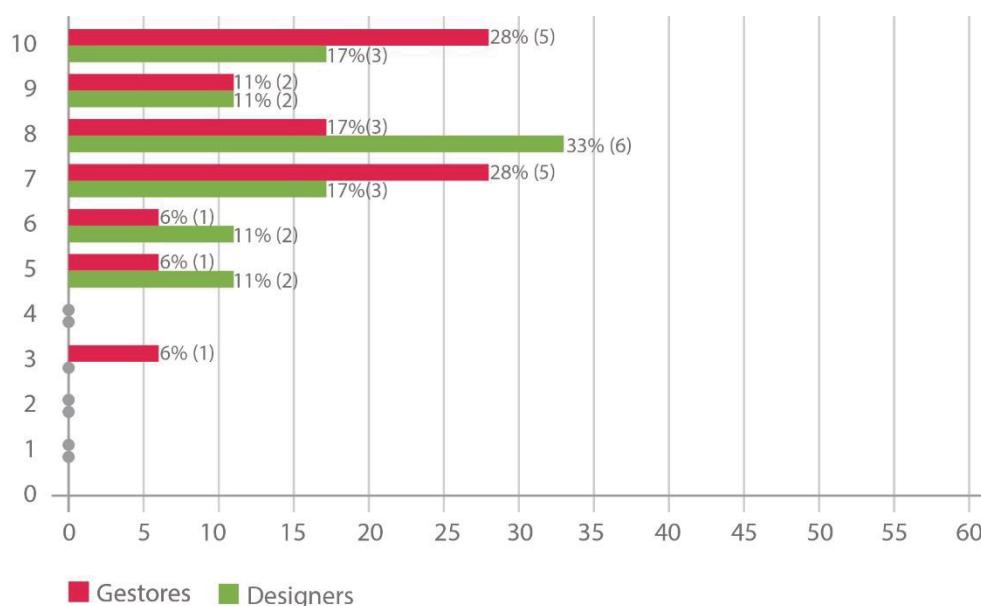
K) Liderança

O ativo “liderança”, que compreende “comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva”, quanto à amostra de gestores, 5 (28%) consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 3 (17%) nota 8; 5 (28%) nota 7; 1 (6%) notas 6, 5 e 3. Não se observou marcação nas notas 0, 1, 2 e 4.

Para o grupo de designers, 3 (17%) consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 6 (33%) nota 8; 3 (17%) nota 7; e 2 (11%) notas 6 e 5. Não houve notas 0, 1, 2, 3 e 4 na amostra.

A Figura 41 ilustra os resultados acima relatados.

FIGURA 42: RESULTADO LIDERANÇA.



FONTE: A autora, 2018.

Por meio do gráfico acima, nota-se para a amostra de gestores uma distribuição proporcional de participantes que consideraram o ativo extremamente importante, denotando nota máxima, 10, e outros que consideraram na faixa de importante, nota 7, respectivamente. Ademais, há uma distribuição em menores escalas entre as notas 3 a 9. Para designers, também se observa um comportamento de variação, todavia, com uma maior concentração na nota 8 e nota-se ausência de notas inferiores a 5.

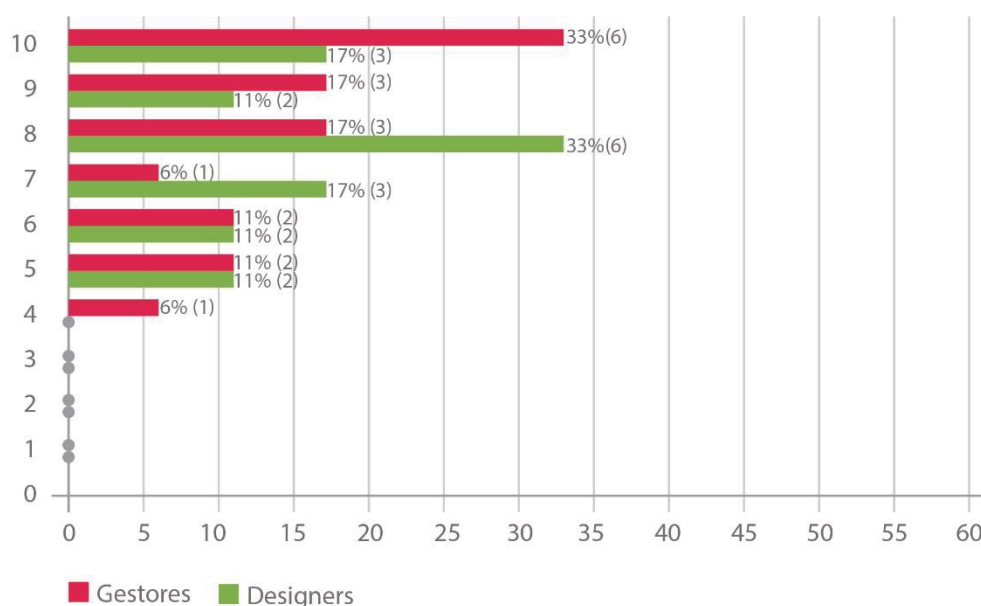
L) Motivação/influência

Para o ativo “motivação/influência”, descrito na pesquisa como o ato de “usar estímulos para influenciar assertivamente”, entre os gestores, 6 (33%) consideraram nota 10; 3 (17%) notas 9 e 8; 1 (6%) nota 7; 2 (11%) notas 6 e 5; e 1 (6%) nota 4. Houve ausência nas notas 0, 1, 2 e 3.

Entre os designers, 3 (17%) consideraram nota 10; 2 (11%) nota 9; 6 (33%) nota 8; 3 (17%) nota 7; e 2 (11%) notas 6 e 5. Não houve incidência de notas 0, 1, 2, 3 e 4.

A seguir, a Figura 43 ilustra os resultados acima descritos.

FIGURA 43: RESULTADO MOTIVAÇÃO/INFLUÊNCIA.



FONTE: A autora, 2018.

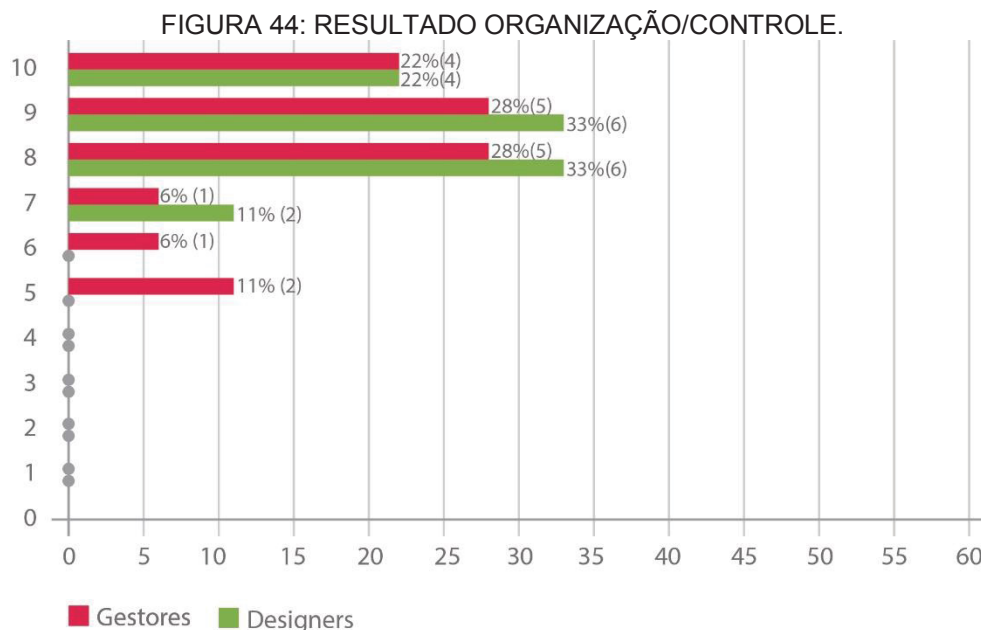
Com base no gráfico apresentado acima, nota-se uma dispersão para a amostra de gestores. Embora tenha uma maior concentração de notas entre as faixas de 8 a 10, com maior incidência na nota máxima, há uma parte da amostra que considerou o ativo com notas entre 5 a 7, e também uma pequena parcela na faixa de impacto mediano - nota 4. Para os designers observa-se uma distribuição similar, porém, com maior concentração em faixas de notas próximas a 8, sendo essa, inclusive, a de maior intensidade na amostra.

M) Organização/controle

Com relação ao ativo “organização/controle”, que compreende “atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva para fiscalizar e orientar tarefas”, para a amostra de gestores, 4 (22%) consideraram nota 10; 5 (28%) notas 9 e 8; 1 (6%) nota 7; 1 (6%) nota 6; e 2 (11%) nota 5. Não se observou notas 0, 1, 2, 3 e 4.

Já para a amostra de designers, 4 (22%) consideraram nota 10; 6 (33%) notas 9 e 8; e 2 (11%) nota 7. Nota-se a ausência de notas menores que 7 na amostra.

A Figura 44 representa graficamente os resultados relatados.



A partir do gráfico ilustrado acima, para a amostra de gestores, observa-se uma amostra com distribuição similar entre as notas de 8 a 10 para ambas as amostras, o que demonstra uma forte concentração nessa faixa e pouca dispersão na amostra para o ativo. Todavia, para gestores, verifica-se uma pequena concentração em notas inferiores a faixa observada.

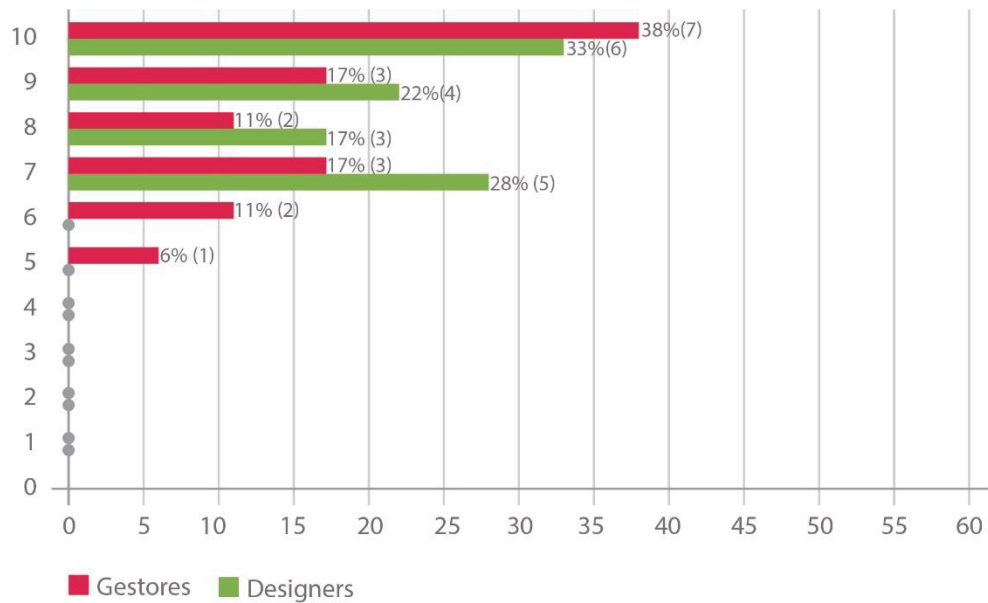
N) Política

Por fim, para o ativo “política”, que compreende “negociar para compatibilizar interesses/buscar engajamento com a filosofia da empresa”, 7 (38%) dos gestores consideraram nota 10; 3 (17%) nota 9; 2 (11%) nota 8; 3 (17%) nota 7; 2 (11%) nota 6; e 1 (6%) nota 5. Não se observou notas 0, 1, 2, 3, 4 para a amostra.

Já para o grupo de designers, 6 (33%) consideraram nota 10; 4 (22%) nota 9; 3 (17%) nota 8; e 5 (28%) nota 7. Nota-se a ausência de notas 0, 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

A Figura 45 demonstra os referidos resultados.

FIGURA 45: RESULTADO POLÍTICA.



FONTE: A autora, 2018.

Com base no gráfico acima, para o grupo de gestores, observa-se que a concentração ocorre com maior intensidade entre as faixas de 8 a 10, porém, apresenta maior dispersão com ocorrência de participantes em notas de 5 a 7. Já para a amostra de designers, verifica-se a incidência de notas entre as faixas de 7 a 10, sendo equilibrado o número de pessoas que consideraram notas 7, 9 e 10.

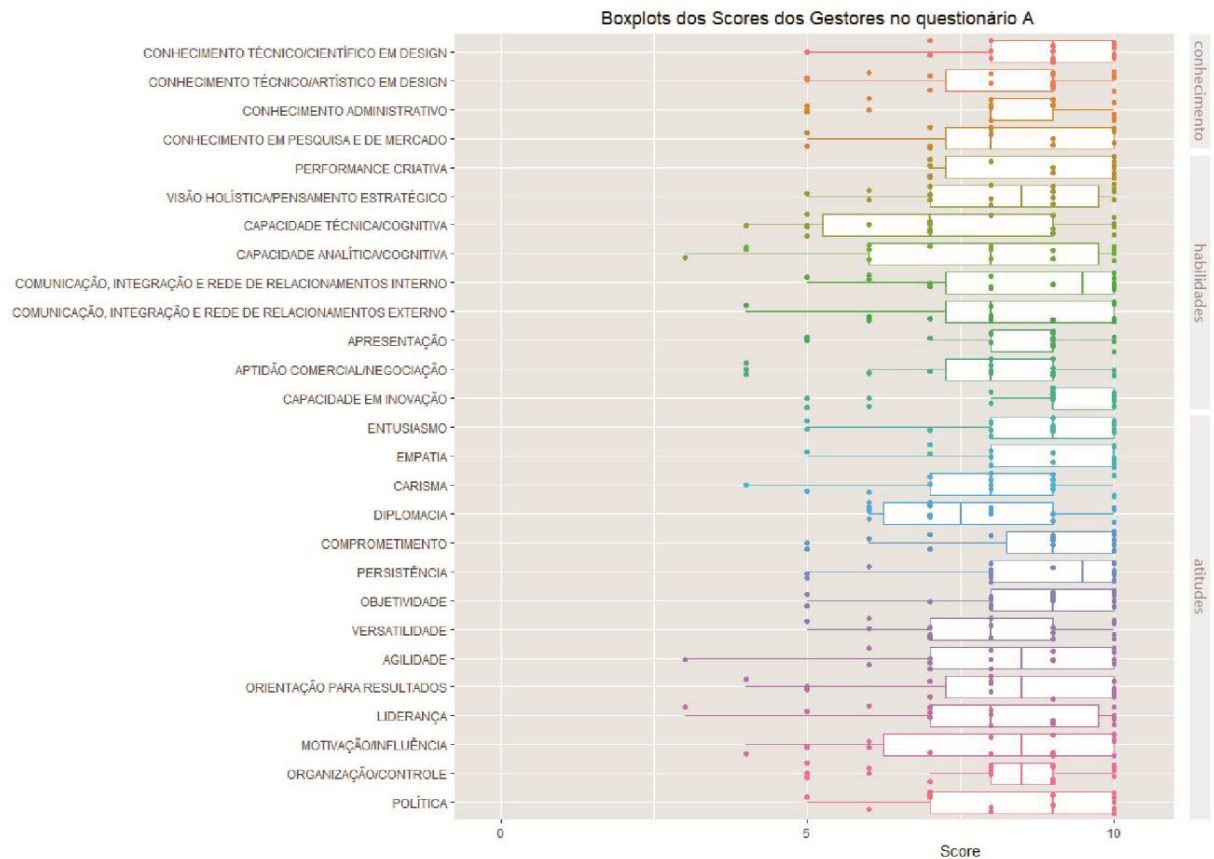
4.2.4 Resumo dos resultados individuais

Após a apresentação dos gráficos com as distribuições das notas nos resultados individuais perante cada ativo em separado, observa-se, em geral, uma obliquidade (assimetria) com forte concentração das curvas entre as faixas de notas de 8 a 10, salvo exceções com curvas com poucos agrupamentos em faixas de menor valor, não ultrapassando 17% da amostra ou 3 de 18 participantes.

A fim de sintetizar os dados para obter uma visão geral dos resultados, como também para compreender essas dispersões e concentrações evidenciadas, elaborou-se um gráfico tipo *boxplot* considerando as escores das amostras de gestores e designers.

A Figura 46, a seguir, apresenta o resultado obtido com essa síntese.

FIGURA 46: BOXPLOT DE ESCORES GESTORES.

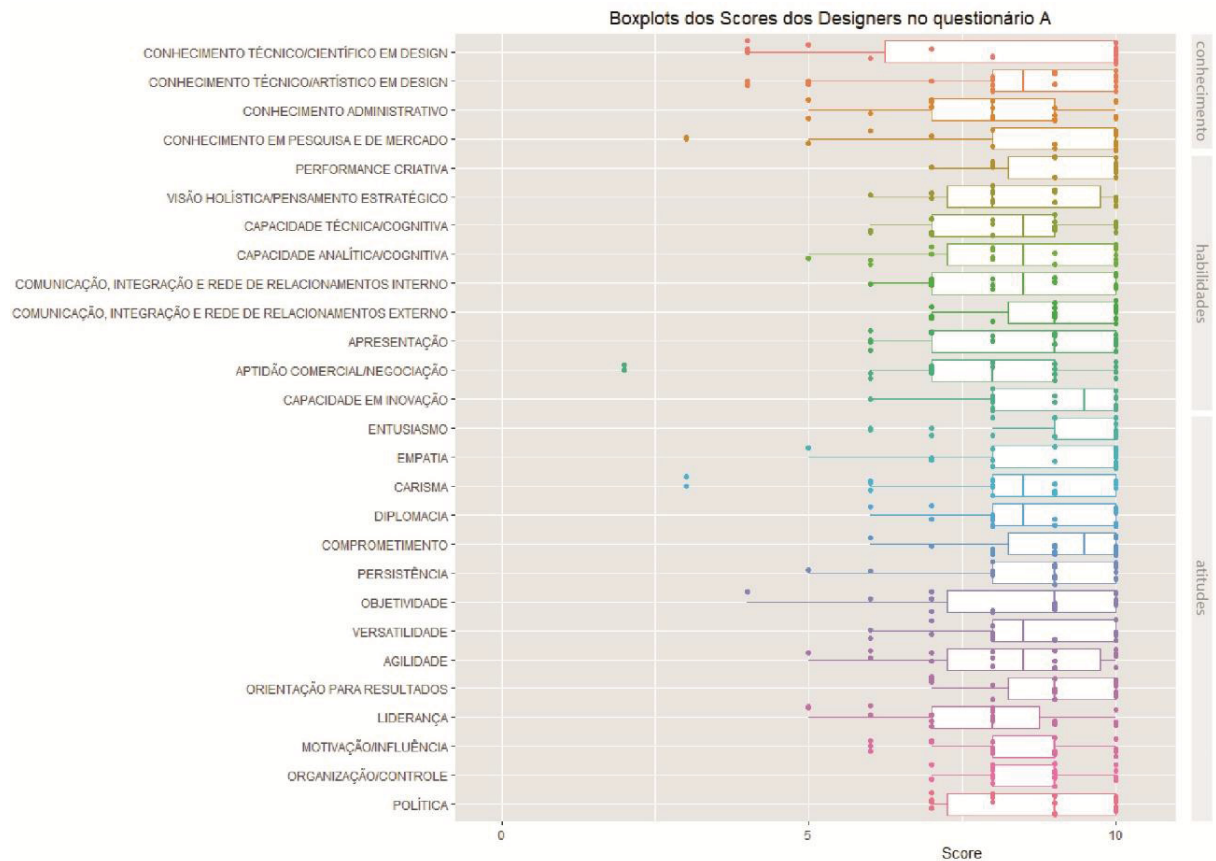


FONTE: A autora, 2018.

No que diz respeito aos gestores, observa-se que há valores um pouco mais distantes da extremidade direita, demonstrando a assimetria observada. Ainda assim, todas as medianas são maiores ou iguais a 7, o que evidencia que, em geral, os ativos são considerados entre as faixas de muita importância a extremamente importante. Além disso, os gráficos estão mais esticados, o que demonstra maior variabilidade nas respostas, assim como já evidenciado nas análises individuais perante cada ativo.

Para a amostra de designers, conforme os resultados ilustrados na Figura 47, na página a seguir, novamente é possível evidenciar a assimetria dos resultados.

FIGURA 47: BOXPLOT DE ESCORES DESIGNERS.



FONTE: A autora, 2018.

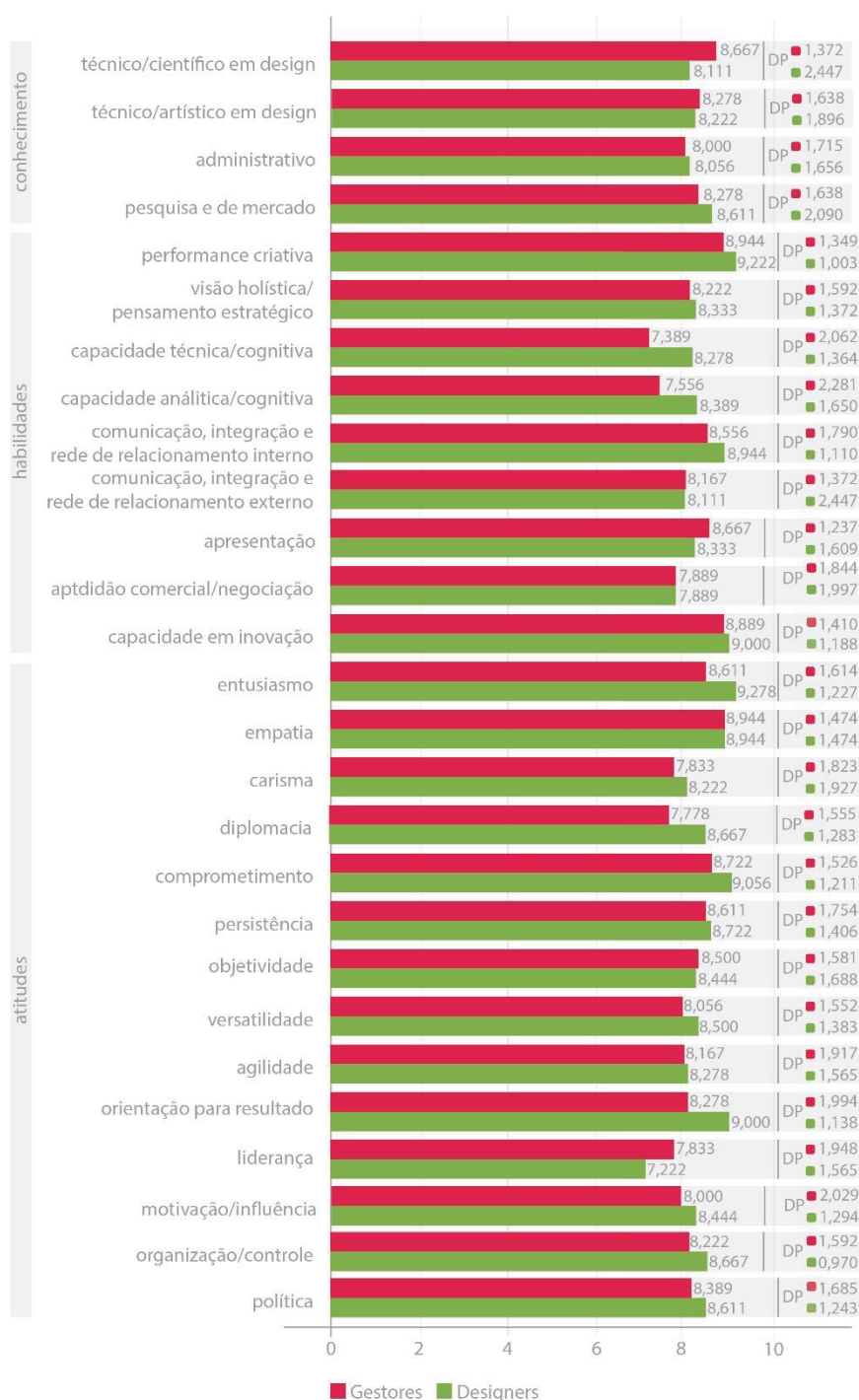
De forma geral, todas as características obtiveram, em média, escores altos. Observa-se que todos os *boxplots* apresentam mediana maior ou igual a 8 e que a ocorrência de escores menores do que 5 é baixa, o que se diferencia quando comparado a incidência da ocorrência para a amostra de gestores e a variabilidade das respostas. Evidencia-se também a ocorrência de *outliers* perante alguns ativos, como é o caso visto em: conhecimento de pesquisa e de mercado; aptidão comercial/negociação; e carisma.

Por fim, é importante salientar também a baixa incidência na consideração de notas menores que 4, uma vez que em diversos casos há ausência nas notas 0, 1, 2, 3, embasando ainda mais a afirmação sobre o inclino de importância como valor organizacional.

4.2.5 Grau de importância dos ativos (médias e desvios padrão)

Após os dados acima, considerando os 27 ativos da pesquisa, foram calculadas as médias e desvios padrão. Os resultados dessa etapa podem ser observados na Figura 48.

FIGURA 48: GRAU DE IMPORTÂNCIA ATIVOS - MÉDIAS E DESVIOS PADRÃO.



FONTE: A autora, 2018.

Observando o gráfico da página anterior, verifica-se que as médias entre gestores e designers evidenciam e fortalecem os dados encontrados nos *boxplots* das Figuras 46 e 47, sendo que os resultados demonstrados são parecidos. Observa-se que variam entre as faixas de 7 a 9, com a maior parte concentrada em pequenas variações na média 8. Ou seja, alguns pontos divergem um pouco, mas a semelhança entre eles é significativamente grande. Por mais que exista uma pequena variação entre duas barras de uma mesma característica, geralmente, quando uma delas cresce, a outra não está muito longe, com raras exceções.

Contudo, é importante destacar a análise perante os desvios padrão. Ativos que obtiveram um alto desvio padrão necessitam de uma melhor leitura dos dados para que se possa compreender o motivo da dispersão da amostra perante a média, sendo de suma importância a análise individual sintetizada anteriormente.

Por exemplo, ativos como “conhecimento técnico/científico em design” e “conhecimento em pesquisa e de mercado” obtiveram valores elevados para a amostra de designers, 2,447 e 2,090, respectivamente. Como mencionado, isso demonstra uma alta dispersão da amostra perante a média.

Para o primeiro caso, isso pode estar associado ao fato de que, como visto no gráfico da Figura 48, houve um grupo muito forte de participantes que denotaram nota 10 e um pequeno grupo de pessoas que denotaram notas baixas, como a concentração na nota 4. Já para o segundo, há também uma concentração significativa na nota 10 e 1 indivíduo que considerou nota 3, o que faz dispersar a amostra e aumentar o seu desvio padrão.

Outros ativos com essa mesma característica observada na amostra de designers são: conhecimento técnico/artístico em design; comunicação, integração e rede de relacionamento externo; aptidão comercial/negociação; e carisma.

Já para a amostra de gestores, observa-se esse fenômeno nos ativos: conhecimento administrativo; capacidade técnica/cognitiva; capacidade analítica/cognitiva; aptidão comercial/negociação; carisma; persistência; agilidade; liderança; e motivação/influência.

Em geral, levando em consideração o escore obtido, a maioria dos ativos apresentam um desvio padrão que pode ser considerado de médio a elevado. Esse fenômeno é compreensível na medida em que se observou, ao longo da análise individual de cada ativo, a assimetria nos resultados das amostras. Todavia, há

exceções de ativos que ficaram com o desvio mais baixo, próximos ou abaixo de 1,3 ou perto de 0, como foi o caso do ativo “organização e controle”, que apresentou o menor desvio padrão para a amostra de designers e geral (0,970, respectivamente).

Quanto aos resultados com baixo desvio padrão, destacam-se para a amostra de gestores os ativos: conhecimento técnico/científico em design; performance criativa; comunicação, integração e rede de relacionamento externo; e apresentação. Para designers, destacam-se: performance criativa; visão holística/pensamento estratégico; capacidade técnica/cognitiva; comunicação, integração e rede de relacionamento interno; capacidade em inovação; entusiasmo; diplomacia; comprometimento; versatilidade; orientação para resultados; motivação/influência; organização/controle; e política.

Ressalta-se com esses dados que, diante das amostras, o grupo de designers demonstrou ativos com desvios padrão mais baixos quando comparados aos gestores. Ou seja, na amostra estudada, o grupo de designers obteve uma menor dispersão e, portanto, apresenta uma maior concisão nas respostas. Novamente enfatizando os dados analisados perante o gráfico de *boxplot* da Figura 47.

Outro fator interessante a ser ressaltado de acordo com os dados obtidos é que gestores apresentaram, em geral, médias menores quando comparados aos designers, o que comprova mais uma vez a maior variabilidade das respostas observadas, mediando a análise dos *boxplots* dos ativos. Este dado pode

Ademais, observa-se também que a amostra de gestores apresentou um maior número de médias baixas (valores variando entre a faixa da nota 7), obtendo seis resultados para os ativos: aptidão comercial/negociação; carisma; liderança; diplomacia; capacidade analítica e técnica cognitiva; enquanto que para a amostra de designers nota-se apenas dois resultados com médias inferiores a 8, sendo esses: aptidão comercial/negociação; e liderança.

Por fim, compreende-se que por meio das análises dos resultados apresentados conforme a tabulação dos dados do questionário A, demonstra-se a diferença entre as visões de grupos de gestores e designers dentro de uma organização, o que pode gerar *insights* para analisar o impacto/maturidade das competências a níveis de gestão.

A seguir, o próximo tópico irá discorrer sobre os resultados obtidos por meio da análise do questionário B.

4.3 RELAÇÃO DE CONTRIBUIÇÃO DOS ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Após a aplicação prevista do questionário B e tabulação dos dados, os resultados referentes às contribuições dos ativos elencados na pesquisa perante as categorias de impacto do design serão a relatados conforme a estratégia de síntese prevista no capítulo de método.

Assim, seguindo as etapas propostas, de acordo com a análise dos *heatmaps*, ou seja, por meio de gráficos de calor, é possível averiguar os locais onde houve maior frequência no apontamento de impacto do ativo perante a categoria, sendo possível, assim, analisar a relevância entre eles.

No *heatmap* de gestores, a escala varia entre 0 a 17 (o escore máximo observado para a amostra). De forma geral, o resultado aparenta possuir uma linha de prioridade semelhante quando se trata de alguns pontos específicos, fato que pode ser suportado pela presença mais frequente de pontos mais escuros nas faixas de escores de 13 a 17. A Figura 49 ilustra os resultados obtidos.

FIGURA 49: MAPA DE CALOR GESTORES.



FONTE: A autora, 2018.

Conforme o gráfico acima, perante a categoria “influência da compra”, é possível observar que se destacam os ativos: conhecimento técnico/artístico em

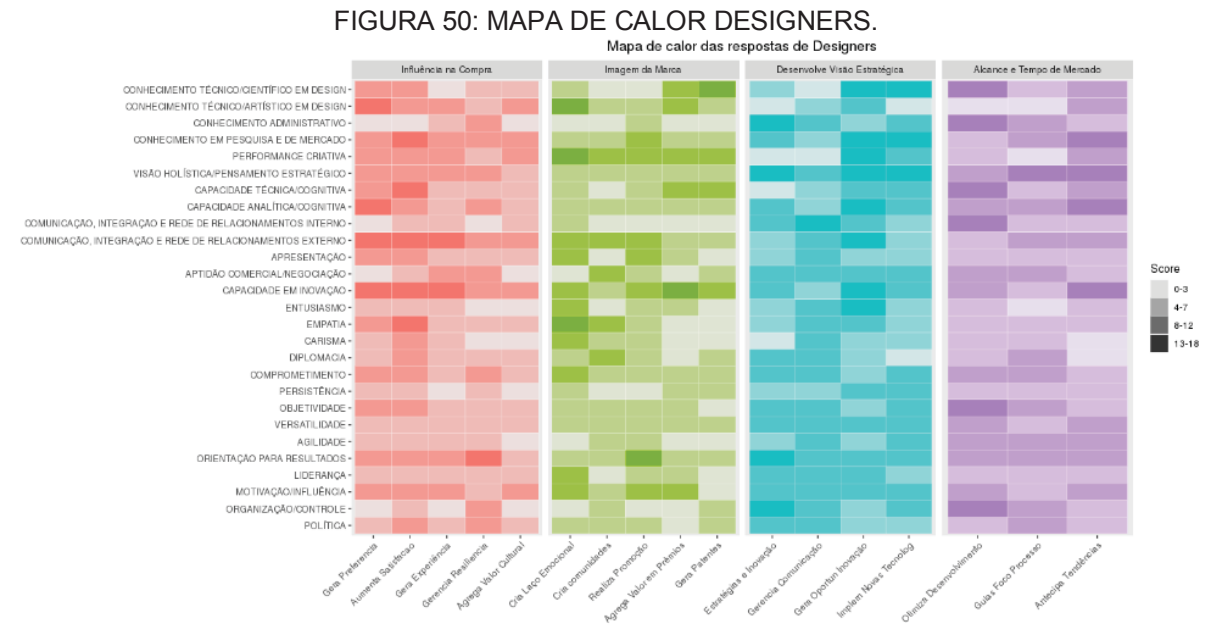
design; capacidade técnica/cognitiva; performance criativa; comunicação, integração e rede de relacionamento externo; capacidade de inovação; e orientação para resultados.

Com relação a categoria “imagem da marca e reputação corporativa”, novamente destacam-se as subcategorias relacionadas aos ativos: conhecimento técnico/científico em design; conhecimento técnico/artístico em design; performance criativa; comunicação, integração e rede de relacionamento externo; capacidade em inovação.

Para a categoria “estratégia e inovação”, evidenciam-se as subcategorias relacionadas aos ativos: conhecimento administrativo; conhecimento de pesquisa e de mercado; performance criativa; visão holística/pensamento estratégico; comunicação, integração e rede de relacionamento interno; diplomacia; objetividade; versatilidade; orientação para resultados; liderança; organização/controle.

Por fim, para a última categoria da pesquisa; ressaltam-se as subcategorias relacionadas aos ativos: conhecimento administrativo; conhecimento de pesquisa e de mercado; performance criativa; capacidade técnica/cognitiva; objetividade; orientação para resultados; liderança; e organização/controle.

A Figura 50, a seguir, apresenta o resultado obtido com o mapa de calor na perspectiva dos designers.



FONTE: A autora, 2018.

Nesse mapa, a escala varia 0 a 18 (o escore máximo observado para a amostra) e, diferentemente dos gestores, aparenta existir uma certa diluição dos resultados, não havendo muitos pontos de grande densidade de resposta. Fato suportado pelos poucos apontamentos próximos da faixa de escore máximo. Isso pode indicar uma falta de homogeneidade na forma com que os profissionais ponderam cada um dos pontos como formas de contribuições das atividades de design.

De acordo com o gráfico apresentado, quanto à categoria “influência da compra”, é possível observar que se destaca a relação com os ativos conhecimento técnico/artístico em design; conhecimento em pesquisa de mercado; comunicação, integração e rede de relacionamento interno; capacidade de inovação; orientação para resultados. No entanto, perante as suas subcategorias destacam-se: gera preferência do consumidor (estética/usabilidade/estilo/interface) e aumenta a satisfação do consumidor. Outros encontram-se com dados mais diluídos em faixas de menor impacto de calor.

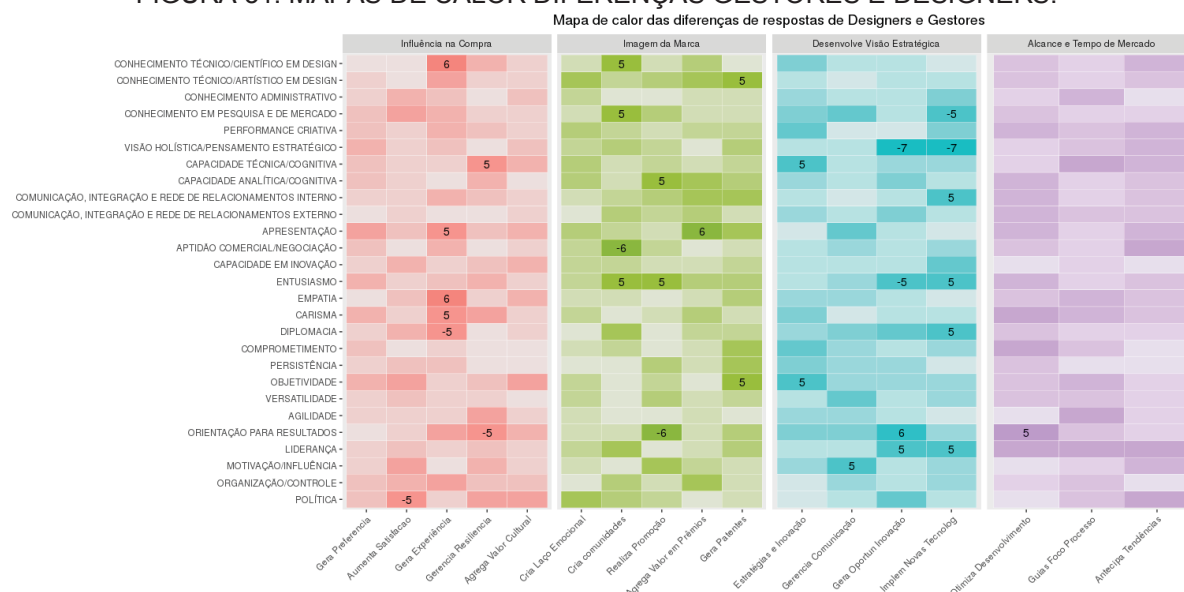
Com relação a categoria “imagem da marca e reputação corporativa”, novamente destacam-se mais aos ativos relacionados ao conhecimento técnico/científico em design; conhecimento técnico/artístico em design; performance criativa; comunicação, integração e rede de relacionamento externo; e capacidade em inovação. No que concerne as suas subcategorias, destacam-se apenas: cria laço emocional (identidade). Novamente comprova-se a observação da diluição dos dados.

Para a categoria “estratégia e inovação”, evidenciam-se os ativos: conhecimento de pesquisa e de mercado; visão holística/pensamento estratégico; comunicação, integração e rede de relacionamento interno; orientação para resultados. Para as subcategorias de destaque, ressaltam-se: desenvolve visão estratégica/gerencia riscos e gera oportunidades para inovação.

Por fim, para a última categoria da pesquisa; destaca-se a relação com os ativos: visão holística/pensamento estratégico; agilidade; orientação para resultados; e organização/controle. E para as subcategorias destaca-se: reduz custo e tempo de desenvolvimento e antecipa visões futuras para novos produtos e mercados (tendências).

A fim de evidenciar melhor as diferenças de respostas das combinações de categoria/ativo entre os gestores e os designers, a Figura 51, apresenta os resultados obtidos perante as amostras.

FIGURA 51: MAPAS DE CALOR DIFERENÇAS GESTORES E DESIGNERS.



FONTE: A autora, 2018.

Para analisar o gráfico, além da indicação da quantidade de respostas pela intensidade da cor, considera-se a diferença pela variação dos números, sendo que quando positivo apresenta um balanço para a amostra de gestores e, quando negativo, para a amostra de designers.

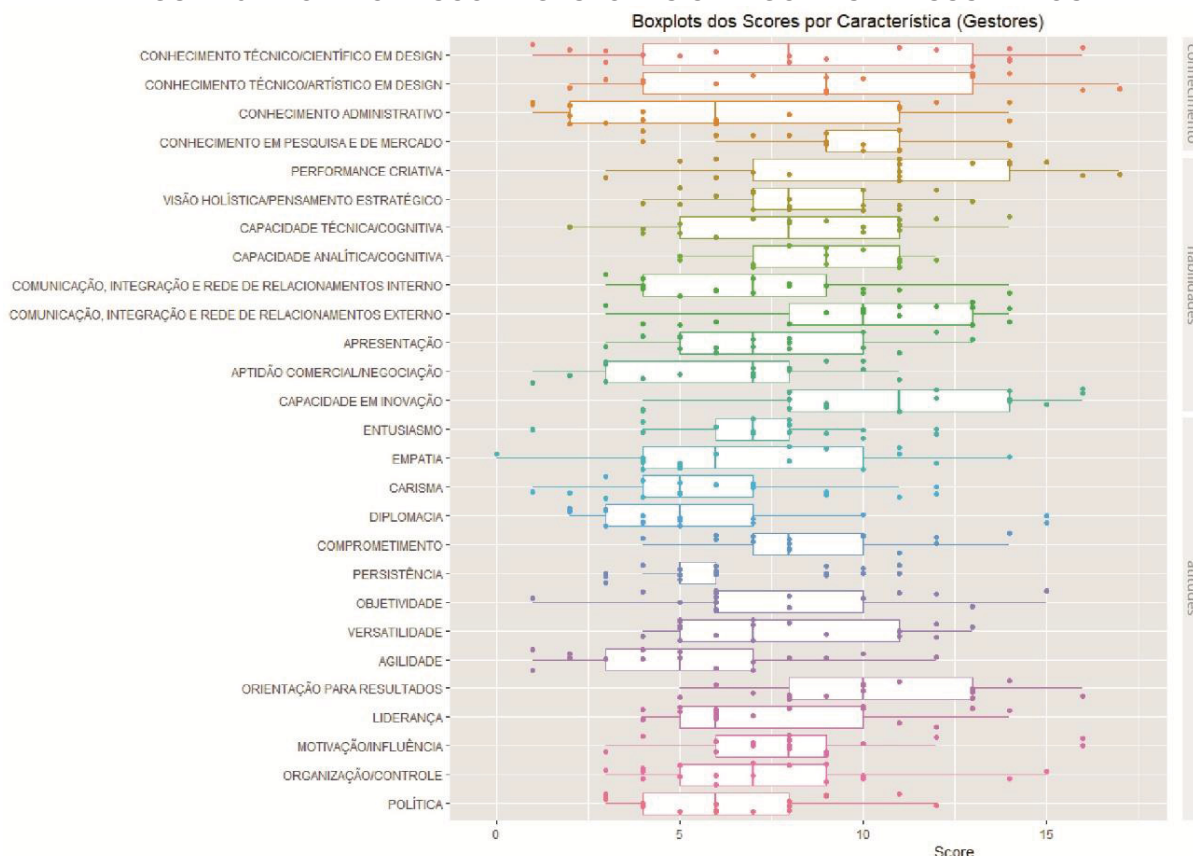
Como exemplo, a coordenada “conhecimento técnico/científico em design” e “gera experiência em compras” mostra o número 6 positivo. Isso significa que essa combinação recebeu um escore 6 pontos maior pelos gestores do que pelos designers. Agora, a combinação “visão holística/pensamento estratégico” e “gera oportunidade para inovação” teve escore -7. Isso significa que a diferença de escore entre os gestores e designers é 7, ou seja, os designers deram maior peso para a combinação. Vale ressaltar que a escala, seguindo o padrão dos demais *heatmaps*, vai de 0 até 7.

A partir disso, nota-se os pontos em que gestores e designers mais concordam e discordam. Na subcategoria “alcance e tempo de mercado”, só existe um ponto de maior discordância e ainda assim teve uma diferença baixa. As maiores diferenças podem ser observadas nos ativos perante as categorias “estratégias e inovação”, onde obteve-se a maior divergência no que se trata do ativo “visão holística/pensamento estratégico” para as subcategorias “gera oportunidades para inovação” e “oportuniza implementação de novas tecnologias/ processos/ materiais/ logística”.

Por fim, para se ter uma análise mais ampla das relações de contribuição dos ativos perante as categorias, como previsto nas estratégias de síntese, gerou-se novos *boxplots*, em que são associados os resultados dos escores obtidos com os gestores e designers a respeito das categorias em relação aos ativos.

O primeiro está apresentado na Figura 52, abaixo.

FIGURA 52: BOXPLOT ESCORE GESTORES CATEGORIAS VERSUS ATIVOS.



FONTE: A autora, 2018.

Por meio desse gráfico, as medianas dos *boxplots* dos gestores estão, de forma geral, maiores que as dos designers. Isso reforça o ponto levantado anteriormente, com relação à priorização de algumas categorias por conta dos gestores.

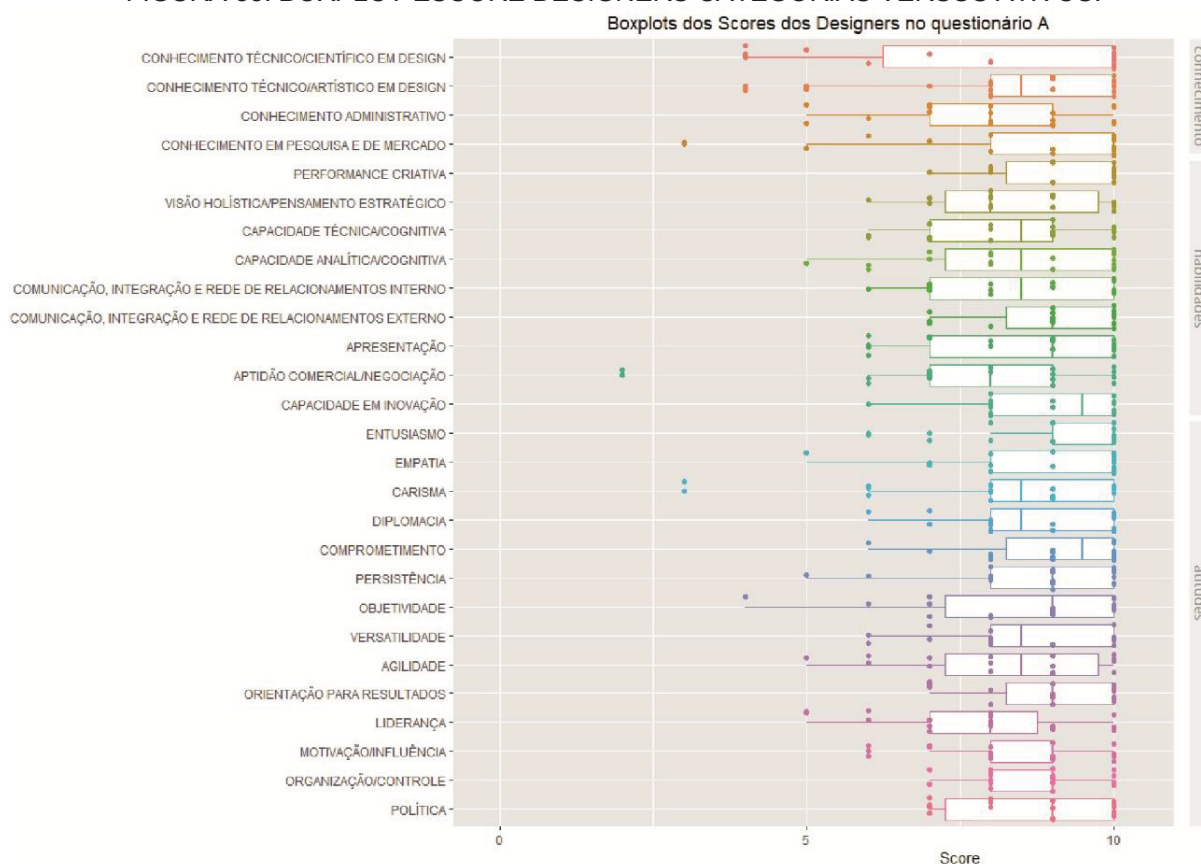
- Conhecimento técnico/científico/artístico em design: os dois primeiros *boxplots* apresentam um comportamento semelhante, com medianas e amplitudes próximas. No geral, o impacto dessas características parece ser médio, dado que estão bem dispersos. O conhecimento técnico/artístico é uma das características que atingiu o maior escore.

- Conhecimento administrativo: comportamento também mediano, com metade das categorias atingindo escore de até 6 pontos.
- Conhecimento em pesquisa e de mercado: no geral, os escores estão mais altos aqui, e de uma forma mais concentrada. Metade das categorias possuem score entre 9 e 11.
- Performance criativa: alto impacto (escore de 11 ou maior) em mais da metade das categorias. Atingiu o maior score, junto com conhecimento técnico/artístico.
- Visão holística/pensamento estratégico: comportamento mediano dos escores, com dispersão baixa; 25% das categorias atingiram escore de pelo menos 10.
- Capacidade técnica/cognitiva: comportamento mediano dos escores, com dispersão um pouco mais alta. Mais de um quarto das categorias apresentou escore de pelo menos 10.
- Capacidade analítica/cognitiva: comportamento mediano, sem muita dispersão dos escores entre as categorias.
- Comunicação, integração e rede de relacionamentos interno/externo: assim como para os Designers, esses dois *boxplots* estão opostos, mas de uma forma menos acentuada para os gestores. Ao menos metade das categorias apresentam escore maior ou igual a 10 quando se trata do relacionamento externo, enquanto o relacionamento interno apresenta um comportamento mais mediano.
- Apresentação: comportamento mediano, relativamente disperso. Bastante semelhante com o *boxplot* de comunicação interna.
- Aptidão comercial/negociação: aparenta ter baixo impacto, com pelo menos metade das categorias apresentando escore de no máximo 7 pontos.
- Capacidade em inovação: uma das medianas mais elevadas, indicando alto impacto (escore maior que 10) em pelo menos metade das categorias.
- Entusiasmo: comportamento mediano bem concentrado, com um *outlier* perto de 0. Não aparenta ter um impacto muito significativo nas categorias, de forma geral.
- Empatia: escores bem dispersos ao longo do gráfico, com algumas categorias sendo bastante impactadas por esta categoria.

- Carisma: comportamento mediano, um pouco assimétrico à direita. Baixo impacto nas categorias de forma geral, mas algumas tem impacto mais alto, com escore de pelo menos 10.
- Diplomacia: comportamento semelhante ao Carisma, um pouco menos disperso. Possui dois *outliers* à direita, que não aparentam estar causando muito problema.
- Comprometimento: comportamento mediano, também, com alguns pontos de escore mais elevado, com dispersão relativamente grande.
- Persistência: comportamento muito esquisito, devido à alta concentração de escores baixos e alguns pontos perto de 10. No geral, aparenta ter pouco impacto.
- Objetividade: alta variabilidade, tendo no geral um comportamento tendendo aos escores mais baixos, mas ainda com categorias altamente impactadas.
- Versatilidade: comportamento mediano, relativamente disperso ao longo do gráfico. Algumas categorias possuem escore mais elevado, maior que 10.
- Agilidade: concentração maior de escores baixos, pelo menos metade abaixo ou igual a 5 pontos.
- Orientação para resultados: pelo menos metade das categorias altamente impactadas por essa característica, e nenhuma com escore inferior a 5.
- Liderança: alta concentração de escores até 6 pontos, mas algumas categorias sendo impactadas pela liderança, com escore de pelo menos 10.
- Motivação/influência: comportamento mediano, bem homogêneo, com 2 *outliers* indicando que há categorias altamente impactadas por esta categoria.
- Organização/controle: comportamento mediano, um pouco mais disperso, com poucas categorias de alto escore, 14 ou 15.
- Política: comportamento mediano, tendendo a escores mais baixos, escores pouco dispersos.

A seguir, na Figura 53, pode-se ver o resultado da pesquisa com respeito das categorias versus ativos para o grupo de designers da amostra.

FIGURA 53: BOXPLOT ESCORE DESIGNERS CATEGORIAS VERSUS ATIVOS.



FONTE: A autora, 2018.

Diante dos resultados apresentados na Figura 53, pode-se perceber que a maioria dos pontos médios dos *boxplots* de designers se encontram entre os escores 4 e 7.

Com relação aos *boxplots*, individualmente:

- Conhecimento técnico/científico em design: maior concentração de pontos até o meio dos dados, indicado pela pequena distância entre o primeiro quartil e a mediana. Maior distância entre a mediana e o terceiro quartil, o que indica assimetria à direita. Esse espaçamento entre a mediana e os pontos à direita indica que, enquanto o impacto do conhecimento técnico/científico é muito importante em algumas categorias, é bem pouco em outras;
- Conhecimento técnico/artístico em design: os dados mostram que existe uma maior homogeneidade no impacto do conhecimento técnico/artístico nas categorias. Contém assimetria à direita, mas pouco acentuada, o que indica que boa parte das categorias são pouco impactadas por esta característica;

- Conhecimento administrativo: o *boxplot* está relativamente simétrico e possui um *outlier* à direita, mas que não aparenta estar causando muito impacto;
- Conhecimento em pesquisa e de mercado: está bastante homogêneo, mostrando simetria e uma mediana mais alta. Indica que essa característica tem, no geral, uma maior importância nas categorias;
- Performance criativa: está homogêneo, com uma amplitude relativamente grande. Indica que aproximadamente metade das categorias tiveram um escore de pelo menos 8 pontos;
- Visão holística/pensamento estratégico: é a característica que apresentou o maior escore entre os Designers. Está bem dividida entre as categorias, com alguns valores mais altos e outros perto do escore 3. Está relativamente simétrico;
- Capacidade técnica/cognitiva: está simétrico, com alguns pontos indicando que algumas categorias são bem impactadas por esta característica, mas no geral o impacto parece ser moderado;
- Capacidade analítica/cognitiva: tem uma amplitude grande, o que indica uma maior dispersão dos escores. Possui alguns pontos de maior escore e apresenta simetria;
- Comunicação, integração e rede de relacionamentos externo/interno: os *boxplots* que representam a comunicação e integração estão opostos, o que é um comportamento interessante. O *boxplot* do relacionamento interno mostra uma maior densidade de escores mais baixos, com algumas categorias mais impactadas. O *boxplot* de relacionamento externo mostra que essa característica gera alto impacto, com escore de pelo menos 10 em mais de metade das categorias;
- Apresentação: apresenta um impacto mediano, com uma distribuição relativamente simétrica e homogênea;
- Aptidão comercial/negociação: dois *outliers* à esquerda, não aparentam estar causando muito impacto. No geral, o *boxplot* está relativamente simétrico e bem disperso;
- Capacidade em inovação: metade das categorias apresenta alto impacto, com escore maior que 10, e poucas indicam baixo impacto. Essa característica aparenta ser de alto impacto, de forma geral;

- Entusiasmo: poucas categorias apresentam ser impactadas pelo entusiasmo;
- Empatia: a empatia apresenta um impacto um pouco maior que o entusiasmo, mas ainda assim é mediano, de forma geral, com algumas categorias tendo um impacto maior;
- Carisma: o carisma parece a característica que menos impacta, na visão dos designers, com alguns *outlier* perto do escore 12. Os dados estão, de forma geral, com um escore mais baixo, com escore menor que 5;
- Diplomacia: o escore de diplomacia está bem concentrado entre 4 e 8. Está um pouco assimétrico, mas bem concentrado no geral. Possui 2 *outlier* à direita, que não aparentam trazer muito impacto;
- Comprometimento: Possui um comportamento mediano e relativamente concentrado entre 6 e 10;
- Persistência: talvez o *boxplot* mais homogêneo até agora. Apresenta um comportamento mediano, com o escore bastante concentrado entre 5 e 7;
- Objetividade/versatilidade/agilidade: os três *boxplots* estão muito semelhantes, indicando um impacto mediano nas categorias, de forma geral, com algumas mostrando uma influência um pouco maior;
- Orientação para resultados: aparenta ter um impacto um pouco maior, tendo o segundo maior escore para as categorias, para os designers;
- Liderança: comportamento mediano, com algumas categorias sendo mais impactadas.
- Motivação/influência: alguns poucos pontos indicando baixo impacto em algumas categorias, mas no geral o escore está concentrado entre 9 e 11;
- Organização/controle: bastante disperso, com metade das categorias tendo escore até 7. Poucas são muito impactadas por esta característica;
- Política: no geral, política não aparenta ter um impacto muito grande na maioria das categorias.

Uma vez apresentado os resultados obtidos na pesquisa, prossegue-se ao próximo capítulo, o qual confronta os resultados dessa análise (Análise 3) com os obtidos na fundamentação teórica (Análise 2), para posteriormente culminar nas considerações finais do estudo.

5. DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentadas as discussões dos resultados obtidos pela pesquisa de campo à luz da fundamentação teórica, tendo como intuito apresentar o cruzamento dos dados propondo confrontações e corroborações teóricas para o desenvolvimento do estudo exploratório.

Conforme visto na literatura, autores como Stewart (1998), Schnorremberger (2005), Carmo, Santana e Trigo (2015), Delgado (2015), entre outros, enfatizam que o Capital Humano compõe um dos pilares primordiais para agregação de valor organizacional, sendo as competências e habilidades de seus profissionais constantemente consideradas de suma importância para o incentivo e acumulação de capital físico. Este embasamento pode ser corroborado uma vez que os ativos estudados em campo, tanto para o grupo de gestores quanto para os designers, apresentaram uma assimetria à direita, ou seja, com forte concentração de respostas entre as faixas de notas de 8 a 10. Dados comprovados também pela predominância de médias que se apresentaram acima de 8.

Dessa forma, compreende-se que há uma tendência no estudo que indica a percepção do alto grau de importância, considerada faixa de extremamente importante tido na pesquisa, dos ativos, como agregação de valor organizacional, suportando os estudos de classificação por competências da Gestão de Design de Wolf (2010); Mozota e Kim (2009); Libânio (2011) entre outros autores destacados no subcapítulo 2.2.3 deste trabalho.

Todavia, de acordo com os gráficos de *boxplots* e constatados os desvios padrão apresentados, por meio das análises quantitativas, o estudo também aponta para dispersões e variabilidades nas respostas. Sugere-se, assim, a necessidade de uma leitura individual mais aprofundada dos constructos criados para os ativos estudados, sendo importante a investigação de aspectos que possam interferir na leitura dos ativos, sendo estes o porte das empresas, *core competence*, os diferentes setores, a cultura, os projetos, o caminho de inserção no mercado (B2B OU B2C) e o próprio contexto e nível de aculturação do design na empresa.

Por exemplo, de acordo com o comentário espontâneos do participante GB do setor “têxtil, confecção de artigos de vestuário e acessórios”, compreende-se que o ativo “conhecimento técnico/artístico” abrange muito além da compreensão da combinação e cores e padrões, já que para o participante “a beleza está dissociada

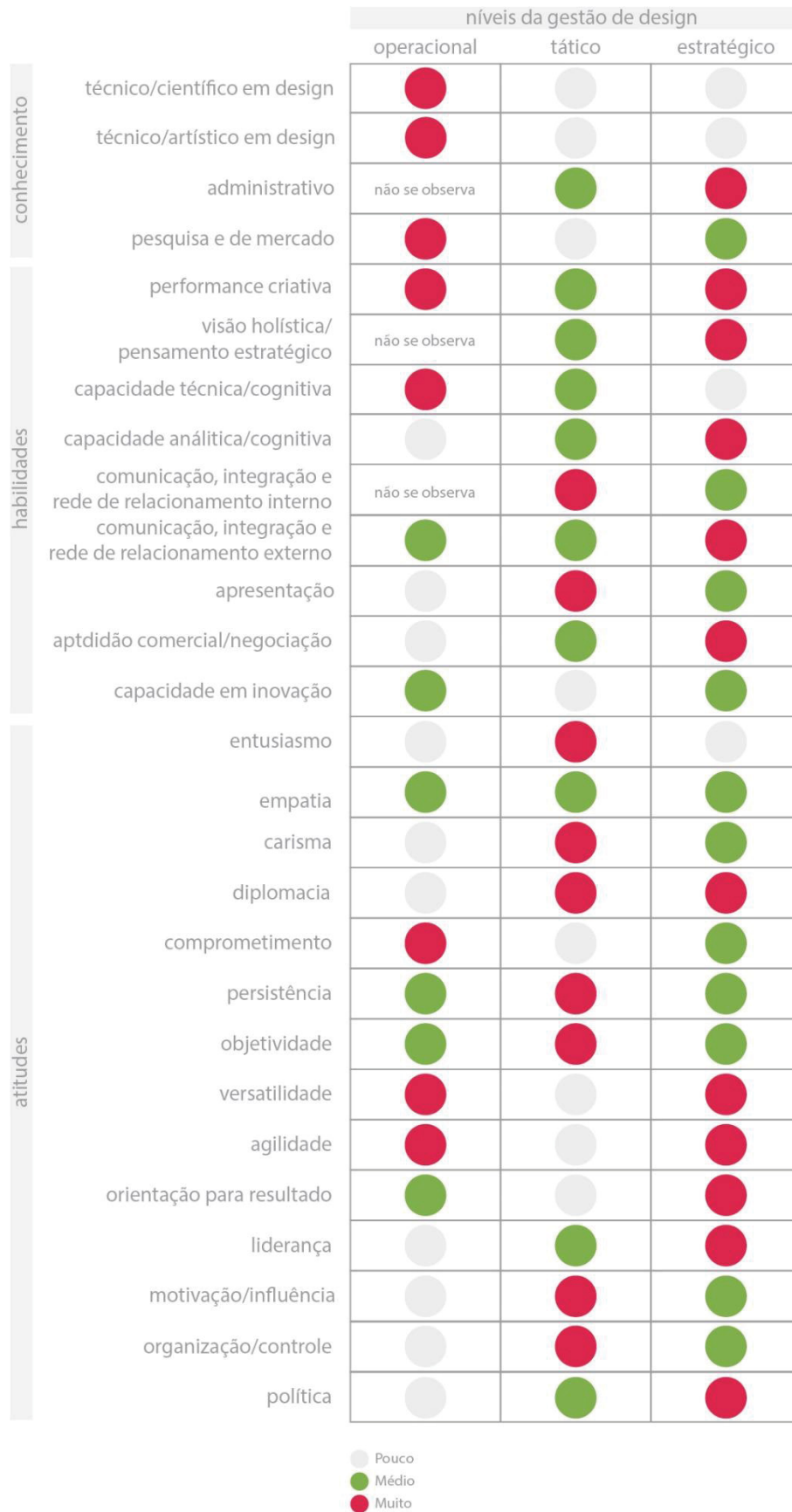
da arte”. E, não estando de acordo com a percepção da cultura da sua empresa, a qual prega mais um movimento de carácter disruptivo, apresentando produtos mais atemporais e para um público de mercado específico, aponta nota 5, consideravelmente inferior se comparada a outras empresas e participantes do mesmo setor, que consideraram entre 9 e 10.

Outro aspecto importante a ser salientado neste estudo é o acultramento do design na organização. Com base na amostra, empresas que tinham uma inserção a nível mais operacional do design, sendo o seu líder formado em outra área, tiveram alguns ativos com carácter mais estratégicos, como “capacidade analítica/cognitiva e “aptidão comercial/negociação” e “liderança”, avaliados com menores notas.

Nesse sentido, a pesquisa reforça a observação de Zaina (2016), que comenta que ainda é receptível a atribuição de uma função meramente operacional e encarregada apenas da elaboração da estética de um determinado produto/serviço, fato que inibe a sua inclusão nas estruturas organizacionais como atividade estratégica. Diante desse contexto, por tratar-se de uma forma de gerir relativamente nova, nota-se que a Gestão de Design não é muito disseminada nas empresas. Dessa forma, faz-se pertinente avaliar também o perfil dos respondentes e resgatar este diálogo da desmitificação da profissão de design e outras áreas do conhecimento.

Assim, de acordo com os conceitos da literatura qualificada, perante os níveis da Gestão de Design, em que o *operacional* compreende a realização e execução de atividades para a tangibilização de demandas; o *tático*, a viabilização das decisões estratégicas suportando uma ponte para a operacionalização; e o *estratégico* como o nível de visualização e comunicação dos valores e missão da empresa, observa-se na Figura 54, a seguir, o comportamento para os ativos pesquisados.

FIGURA 54: ATIVOS PERANTE NÍVEIS DA GESTÃO DE DESIGN.



FONTE: A autora, 2018.

Visto isso, destaca-se que, como mencionado por Zaina (2016), a ideia não é engessar os ativos em um único nível, salvo exceções onde realmente o ativo possui um leque de contribuição, uma vez que são concomitantes e interdependentes, mas, sim, compreender em que nível de maturidade estão mais caracterizados. Assim, entende-se que quanto mais interligado e correlacionado os ativos entre todos os níveis da gestão, observa-se com mais clareza a inserção do design de uma forma irradiada na organização. Isso reforça o argumento de Bündchen e Silva (2005), que afirmam que o desenvolvimento de competências deve envolver simultaneamente os conhecimentos, as habilidades e atitudes, ou seja, o saber, o saber fazer e o saber agir de Ruas (2005), Moura e Bitencourt (2006) e Libânio (2011).

Ademais, é interessante observar também que, de acordo com os ativos e sua classificação na literatura e na observação prática, há uma certa estrutura hierárquica oculta nas atribuições associadas a cada ativo. Há uma tendência a leitura do nível operacional como o nível organizacional mais baixo na hierarquia, e o estratégico como o nível da alta administração da empresa. Isso se desdobra em dinâmicas de poder e exercício de autoridade. Por exemplo, quando falamos em liderança, não há uma forma objetiva de separar o que é resultado de "carisma natural" daquilo que é poder e autoridade exercida a partir da estrutura organizacional, "política" e "diplomacia".

Sob a óptica do contexto de fluxo de conhecimento como fator de agregação para a construção de Capital Estrutural e do cliente, baseado nas competências, habilidades e atitudes estudadas, compreende-se que ativos como: conhecimento em pesquisa e de mercado, comunicação, integração e rede de relacionamento externo, empatia e política auxiliam na captação das necessidades dos clientes e atores (*stakeholders*).

Na sequência, essas informações são transformadas em *inputs* para a geração de projetos com o auxílio de variáveis como os ativos de conhecimento, viabilizados pelo conjunto de habilidades e atitudes como: comunicação, integração e rede de relacionamento interno, capacidade técnica/cognitiva, capacidade em inovação, entusiasmo, comprometimento, persistência, objetividade, agilidade, orientação para resultados, entre outros.

E, por fim, esses projetos transformam-se em produtos, processos e serviços que visam impactar e contribuir para o crescimento do Capital do Cliente.

Destaca-se, então, a importância do conhecimento administrativo, das aptidões comerciais/negociação, apresentação e política.

Em resumo, a Figura 55 ilustra a relação dos ativos do Capital Humano da Gestão de Design como meios de fluxos como contribuição para agregação de valor organizacional, assim como possíveis retroalimentações perante os três capitais.

FIGURA 55: FLUXO DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN.



FONTE: A autora, 2018.

Assim, por meio do fluxo, ao considerar que o Capital Humano emerge das competências dos profissionais, ou seja, pelo conjunto de conhecimento, habilidades, experiências vividas, criatividade e capacidade inovadora das pessoas na empresa, o presente trabalho corrobora com os estudos de Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998), Stwaert (2002), Bassan e Hauschildt (2005), Schnorrenberger (2005), Carmo, Santana e Trigo (2015), ao compreender que a mente humana age como um importante propulsor para o desenvolvimento e agregação de valor organizacional.

Diante das formas de contribuição dos ativos para a agregação de valor organizacional, mesmo com alguns casos de relação tímida, pouco apercebida pelos

participantes e perante a diluição dos dados, ainda é possível averiguar e evidenciar os níveis de importância das categorias e subcritérios. Dessa forma, os resultados corroboram com os aspectos da literatura abordada de Rodrigues (2005), Mozota (2006), Lockwood (2007) e Mozota, Köplich e Costa (2011), com destaque para as subcategorias que apresentaram forte relação de contribuição perante a visão de ambas as amostras, sendo elas: influência preferência do consumidor (estética/ usabilidade/ estilo/ interface); gera experiência de compra; cria laço emocional (identidade); gera oportunidades para inovação; reduz custos e tempo de desenvolvimento; e antecipa visões futuras para novos produtos e mercados (tendência).

Ademais, infere-se que as análises dos ativos perante essas categorias configuram um importante avanço para a compreensão das dimensões dos Ativos Intangíveis, descobrindo seus pontos no mapa, o que pode servir de subsídio e auxílio na melhor visualização dos resultados da profissão, bem como tracejar melhores estratégias para obter melhores impactos.

Em geral, com base nos estudos do MEC (2000); Rodrigues (2005); Mozota, Klöpsch e Costa (2011); Michlewski (2015); Zaina (2016); Libânio, Amaral e Migowski (2017), os participantes reconheceram a pertinência dos ativos listados e suas respectivas abordagens, havendo poucas objeções na compreensão de que certo ativo compunha realmente as competências do profissional de design. Ou seja, houve o questionamento sobre certa competência ter um caráter mais profissional de outras áreas do conhecimento, como marketing e engenharia, o que reforça a visão de Oda (2009) ao comentar que a dificuldade em avaliar e mensurar o impacto das atividades de design nas empresas provém da perspectiva adotada na avaliação, em que a administração considera os impactos na venda, a engenharia, a parte técnica, o marketing e a visibilidade da empresa.

Por fim, alguns ativos adicionais como coletividade, enquanto trabalho em equipe”, design como movimento de pessoas e senso investigativo, são apontados e sugeridos por participantes da pesquisa para inclusão na lista de Ativos Intangíveis. Desse modo, pondera-se se essa lista se esgota ou deve haver uma constante busca pela formulação de Ativos Intangíveis de tempos em tempos, até porque, a liquidez do mundo atual e a constante renovação de recursos e conhecimentos colocam isso em debate, principalmente no que concerne as atitudes dos profissionais. Assim, Hamel e Prahalad (1995) respondem parcialmente a esse questionamento partindo

do pressuposto de que para que as empresas possam se manter no mercado, obtendo vantagem estratégica e diferencial competitivo, importa que ocorra um desenvolvimento contínuo de novas competências e a estruturação destas em capitais estruturais organizacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao considerar o objetivo de identificar os padrões dos Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design que contribuem, por meio do conhecimento, habilidades e atitudes do profissional, para a construção de aspectos estruturais e do cliente, agregando valor para a organização, o presente trabalho, ao dissertar acerca desse tema, traz como resposta à pergunta formulada - *“Quais Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design contribuem para a geração de agregação de valor organizacional?”* o seguinte:

Os 27 ativos elencados nesta pesquisa, por meio da articulação de uma síntese das competências da Gestão de Design estudadas, apresentaram elevado grau de importância como valor organizacional, havendo ressalvas na constatação de algumas dispersões nas amostras. Porém, de qualquer forma, corroboram-se os ativos apresentados na literatura com os dados de campo.

Como suporte para o objetivo geral e para obtenção da análise desses padrões, a pesquisa contou com quatro objetivos específicos.

Para o primeiro objetivo específico, que visava identificar na literatura os Ativos Intangíveis do Capital Humano da Gestão de Design, foram estabelecidos conhecimento, habilidades e atitudes, relacionados a 27 ativos que compuseram os quadros 14, 15 e 16 do Capítulo 2, conforme os embasamentos decorrentes da fundamentação teórica.

Ademais, foi possível também elencar 4 categorias com 17 subcategorias, apresentadas no Quadro 17, que deram suporte na avaliação das formas de contribuição dos ativos nas organizações.

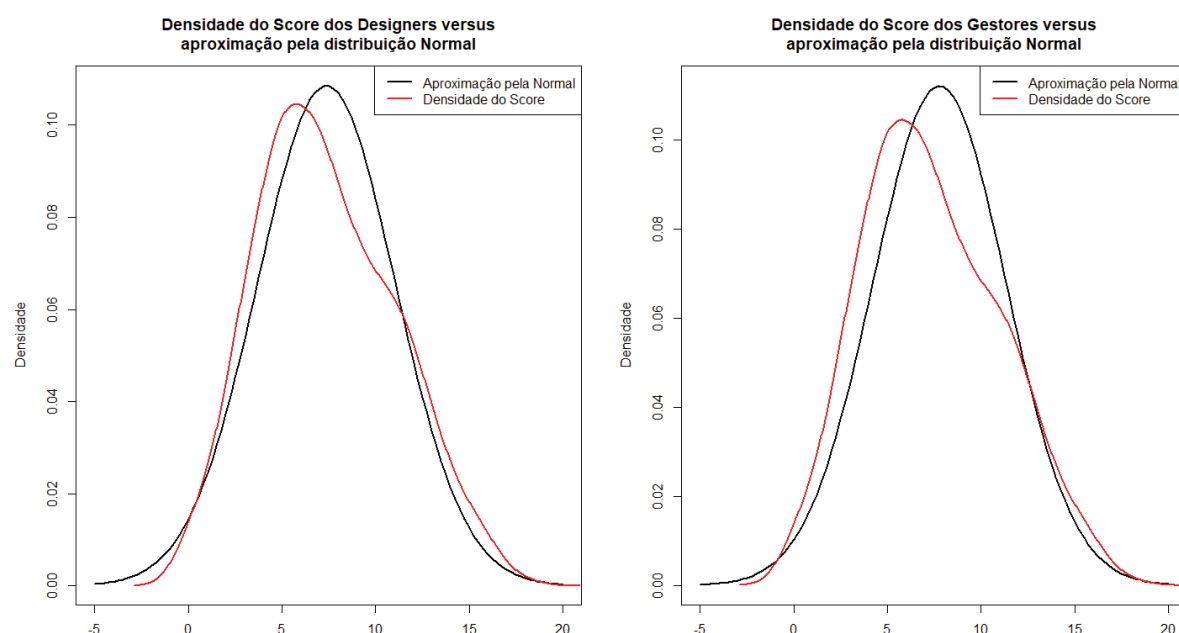
Esta etapa foi de suma importância para não somente compor o instrumento de pesquisa deste estudo, mas também para orientar as reflexões acerca da preocupação exposta por Stewart (2002), que comenta que se faz necessário conhecer “o que” deve ser gerenciado, para depois compreender “como” esses fatores contribuem para as empresas e, assim, elaborar formas mais eficazes de gerenciamento, o que encadeia a elaboração do método de pesquisa aqui proposto.

Seguidamente, o segundo objetivo específico, o qual teve como intuito analisar na prática o grau de importância dos 27 ativos do Capital Humano da Gestão de Design, por meio da aplicação do questionário A, obteve como resposta um padrão de assimetria à direita, tanto para gestores quanto para designers, demonstrando o

alto grau de impacto dos ativos como valor organizacional, como observado nos resultados do subcapítulo 4.2.

Todavia, é importante ressaltar que as distribuições dos escores das amostras não seguem uma distribuição normal, como pode ser visto na Figura 56.

FIGURA 56: DENSIDADE ESCORES AMOSTRAS.



FONTE: A autora, 2018.

Como fica visível no gráfico, nota-se a fuga no pico, principalmente na curva dos gestores, quebrando, assim, uma possível inclinação para uma distribuição normal. Segundo o Teste de Spearman, a correlação entre os escores dos gestores e designer é de 70%, o que é considerado uma correlação alta. Devido a empates de valores entre os escores, não foi possível calcular um p-valor exato para o teste da correlação, mas ele é significativo a um nível de 1% de significância.

Por conta disso, recomenda-se para análises futuras a utilização da Correlação de Spearman, um teste não paramétrico que calcula a correlação por meio das frequências apresentadas.

Ademais, ressalta-se que, de acordo com as dispersões constadas e reforçadas pelos elevados desvios padrão de alguns ativos, tornou-se pertinente questionar os motivos desse comportamento, ou seja: será que o *background* dos participantes afeta na percepção de impacto dos ativos? Há uma distorção na leitura

das contribuições por conta dessas diferenças de áreas? Nesse mesmo sentido, como a cultura e até mesmo o porte da empresa podem influenciar nessa análise? Será que para diferentes níveis de inserção do design na organização esses dados teriam a mesma percepção de contribuição? Ademais, será que quando analisados separadamente em projetos específicos os resultados também seriam divergentes dos obtidos neste estudo?

Assim, a partir destes questionamentos é possível compreender que existe ainda uma dificuldade na mensuração dos resultados e impactos do Capital Humano, o que reforça o pensamento de Stewart (1998), quanto este comenta acerca da falta de clareza e até mesmo da exploração das dimensões da gestão dos Ativos Intangíveis em organizações.

Porém, apesar dessa constatação, acredita-se que este estudo exploratório serve de incentivo para contribuições futuras a partir do momento em que se predispôs a identificar os ativos e, posteriormente, entender os meios pelos quais estes contribuem para a agregação de valor organizacional.

Com base nesse julgamento, o terceiro objetivo específico, com propósito analisar na prática a relação de contribuição destes ativos perante categorias relacionadas, por meio da aplicação do questionário B, teve como resultado uma diluição dos dados entre as amostras, demonstrando em alguns casos pontos com forte relação, como observado nos mapas de calores ilustrados no subcapítulo 4.3 deste estudo.

Por fim, para o último objetivo, o qual visava relacionar os resultados obtidos na análise sobre os Ativos Intangíveis entre os grupos participantes da amostra com a literatura, teve como resultado o capítulo de discussão. Destacam-se neste caso, pesquisas como as de Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998), Stwaert (2002), Bassan e Hauschildt (2005), Schnorrenberger (2005), Carmo, Santana e Trigo (2015), Rodrigues (2005); Lockwood (2008), Mozota, Klöpsch e Costa (2011); Michlewski (2015); Zaina (2016); Libânio, Amaral e Migowski (2017), entre outros autores que foram corroborados no estudo.

Com relação as justificativas e relevância deste estudo, este trabalho buscou por meio de dados teóricos-qualitativos e práticos-estatísticos, propor estruturas que auxiliem a visualização dos resultados do grau de importância acerca das competências, habilidades e atitudes de designers, como agregação de valor organizacional, que neste caso esteve baseado na metodologia aplicada. Acredita-se

que esse caminho contribuiu, portanto, para aspectos que tangem as práticas de design no meio acadêmico, uma vez que servem como um guia de *insights* para futuros pesquisadores.

Perante o aspecto das práticas de design para o mercado, o presente estudo investigou e analisou as formas de contribuições dos ativos, intencionando servir de auxílio para a consolidação do discurso diante da comprovação da competência profissional do designer, que pode ocorrer por meio dos conhecimentos e recursos da área, reafirmando, assim, a importância na identificação e avaliação das atividades de design, considerando o gerenciamento da Gestão de Design que, neste caso, poderia ser uma forma de realização de uma Gestão do Conhecimento.

Considerando as limitações, embora o presente estudo tenha atingido seus objetivos e respondido à pergunta de pesquisa, vale ressaltar que não se permite generalizações, uma vez que o trabalho fora conduzido exclusivamente levando em consideração a amostra piloto com as 18 empresas selecionadas para a pesquisa na região da Grande Curitiba. Todavia, compreende-se que o método aqui utilizado serve de base para uma aplicação que considere o universo total de empresas por setores da pesquisa, para assim obter resultados consistentes e que comprovem ou não os padrões aqui relatados.

Importa destacar também as limitações de acesso, proximidade ou contato com as empresas que evitaram a fornecer maiores informações a respeito do clima e cultura organizacional. Dessa forma, compreende-se que para o entendimento e maior precisão na análise dos resultados seria enriquecedor que a escolha ocorresse em conjunto com uma análise qualitativa, ou mesmo se outros métodos e instrumentos de pesquisas tivessem sido escolhidos, como por exemplo, entrevistas estruturadas, método Delphi, e afins, o que pode servir como sugestões para futuras pesquisas acerca desse tema.

Enfim, acredita-se que, por meio dos resultados exploratórios obtidos, a pesquisa contribuiu para suprir uma lacuna inicial sobre os temas abordados, não esgotando sua discussão, mas sim, apontando diversos questionamentos e caminhos futuros, como análises mais aprofundadas de correlações dos ativos com as variáveis da pesquisa por meio da aplicação do Método de Spearman.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Eugenio Ribeiro de; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. Ativos Intangíveis e Gestão de Design: uma reflexão na valorização de pequenos grupos produtores de artesanato. **Revista E-Logo**, Florianópolis, v. II, n. 1, p.1-8, 2011. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/eRevistaLOGO/article/view/2839/3368>>. Acesso em: set. 2017.

BACKES, Rosemary Gelatti et al. A relação entre os investimentos em Capital Humano e os resultados organizacionais. In: XI CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, Porto Seguro, 2004. *Anais eletrônicos... Porto Seguro: CBC, 2004*. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2326/2326>>. Acesso em: set. 2017.

BARROSO, Antonio Carlos Oliveira; GOMES Elisabeth Braz Pererira. Tentando entender a Gestão do Conhecimento, **Revista da Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 33, n. 2, p. 148-170, 1999. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/7656/6201>>. Acesso em: set. 2017.

BASSAN, Cristiane Cervi; HAUSCHILDT, Rogério. Mensuração do Capital Intelectual: um desafio importante para a contabilidade. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, Rio Grande do Sul, Curso de Ciências Contábeis UFSM, v. 1, n.2, Dez./Fev., 2005.

BERGE, Zane et al. The increasing scope of training and development competency. **Benchmarking: An International Journal**, v. 9, n. 1, p. 43–61, 2002.

BERGMANN, Marcia; MAGALHÃES, Cláudio. Gestão de Design e o futuro dos negócios: ver, prever e tornar visível em um contexto de mudanças. In: 12º CONGRESSO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, São Paulo, Blucher, v. 2, n. 9, 2016. *Anais eletrônicos... São Paulo:CPDD, 2016*. Disponível em: <<http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/ped2016/0156.pdf>>.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRENNAN Niamh; CONNEL, Brenda. Intellectual capital: current and policy implications. **Journal of Intellectual Capital**, v. 1 n. 3, 2002. Disponível em: <<https://doi.org/10.1108/14691930010350792>>.

BÜNDCHEN, Edson; SILVA, Anielson Barbosa da. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n.13, p.1-24, Jan./Jul., 2005.

CENTRO BRASIL DESIGN. **Diagnóstico do design brasileiro**. Brasília, 2014. Disponível em:

<https://www.cbd.org.br/wpcontent/uploads/2013/01/Diagnostico_Design_Brasileiro_Web.pdf>. Acesso em: nov. 2017.

_____. **Criação Paraná**. 2015. Disponível em: < http://www.cbd.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Catalogo_Criacao_Prana_2005.pdf>. Acesso em jan. 2018.

CARMO, Deisiane Riberio; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antonio Carrera. A valorização do Capital Humano nas organizações: um estudo de caso da R&B comercial. **Revista de Iniciação Científica-RIC**, Cairu, v. 02, n.22, Jun. 2015.

CARNASCIALI, Rafael Matta. **Gestão de Design**: contribuições da gestão de qualidade para a construção de parâmetros para avaliar o bom design. 165f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Design. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2014.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth. Inteligência empresarial: um novo modelo de gestão para a nova economia. **Produção**, v. 2, Maio, 2001.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão de Design**. Porto: Centro Português de Design, 1997. 198 p. (Coleção design, tecnologia e gestão).

CHIVA, Ricardo; ALEGRE, Joaquín. Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management. **Journal of Product Management**, Boston, v.26, n.4, Mai/Jun., 2009. Disponível em <<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00669.x>>. Acesso em 19 abr. 2017.

CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sérgio Luis da. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: 8º CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, Porto Alegre, p.1-12 2011. *Anais eletrônicos... Porto Alegre: CBGDP, 2004*. Disponível em: <<http://vision.ime.usp.br/~acmt/conforto.pdf>>. Acesso em jun. 2017.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam seu Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEHEINZELIN, L. Economia criativa é a estratégia de desenvolvimento do século. **Revista Dealer**, Mai./Jun., 2008.

DELGADO, Bruna Fillipa Falcão. **A importância do Capital Humano nas organizações**: estudo aplicado numa seguradora Portuguesa. 87f., Dissertação (Mestrado), Instituto de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2015.

DESIGN COUNCIL. **The business of design. Design industry research**. London, 2005.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **The value of design**. Disponível em: <<http://www.dmi.org/?DesignValue>>. Acesso em jan. de 2018.

EDVINSSON, Leif.; MALONE, Michael Shawn. **Capital Intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores interiores. São Paulo: Makron Books, 1998.

FIEP. **Perfil da indústria nos estados**. 2015. Disponível em: <<http://perfilestados.portaldaindustria.com.br/estado/pr>>. Acesso em: 20 de fev. 2018.

_____. **Bússola da inovação**. 2017. Disponível em: <http://www.bussoladainovacao.org.br/edicoes/parana>. Acesso Jan. 2018.

FIRJAN. **Mapeamento da indústria criativa no Brasil**. Fundação das Indústrias do Rio de Janeiro. 2016.

FLEURY, Afonso de; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista Administração da USP, RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, Jul./Set., p.105-112, 2000.

GALLINA, Marcelo Catto. **Ações do líder na Gestão de Design como auxílio na formação do branding**: um estudo de caso em uma empresa do setor do mobiliário. 146f., Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal do Paraná, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUILE, David. O que distingue a economia do conhecimento? Implicações para a educação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 38, n. 135, Set./Dez., 2008.

HERCKERT, Werno. **Capital Humano**. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/caphum/caphum.shtml#INTRO#INTRO>>. Acesso em: fev. 2018.

HSM MANAGEMENT. **O valor do intangível**. 2000. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/90353/O-valor-do-intangivel>>. Acesso em: 10 fev. 2018.

KAPLAN, Roberto S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis. Trad. Afonso Celso de Cunha. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.

KISTMANN, Virginia Souza de Carvalho Borges. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado**: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, na área de Gestão de Design), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEV, Baruch. **Intangibles**: management, measurement, and reporting. Washington: Brookings Institution Press, p.1-73, 2001.

LIBÂNIO, Claudia de Souza. **O papel do profissional de design e suas interfaces na Gestão de Design**: um estudo de caso. 117f, Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Paraná, Porto Alegre, 2011.

_____. **Competências na formação e integração de indivíduos e equipes na Gestão de Design**: um framework para a indústria do vestuário. 167f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

LIBÂNIO, Claudia de Souza; AMARAL, Fernando Gonçalves; MIGOWSKI, Sérgio Almeida. Classification of competencies in design management: Individual, collective and organizational levels. **Strategic Design Research Journal**, [s.l.], UNISINOS - Universidade do Vale do Rio Dos Sinos, v. 10, n. 3, Set./Dez., 2017.

LOCKWOOD, Thomas. Design value: a framework for measurement. **Design Management Review**, Boston, v. 18, n. 14, p.90-97, Out./Nov., 2007. Disponível em: < <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00099.x/abstract>>.

MARTINS, Catarina Isabel Rodrigues. **O Capital Humano como recurso estratégico para criação de valor**. 82 f., Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão. Universidade de Coimbra, Coimbra, 2015.

MARTINS, Roseane Fonseca Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **Gestão de Design como estratégia organizacional**. Londrina: EDUEL, 2008.

MEC. **A indústria do estado do Paraná**. 1999. Disponível em: < <http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/Indstria%20PR.pdf>>. Acesso em jan. 2018.

_____. **Educação profissional**: referenciais curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico. Brasília, 2000. Disponível em < http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf/design_ref.pdf>. Acesso em jan. 2018.

MICHLEWSKI, Kamil. **Design Attitude**. Farnham: Gower Publishing Company, 2015.

MOURA, Maria Cristina Canovas de Moura; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, Jan./Jun., 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**: using design to bild brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

_____. The four powers of design: a value model in design management. **Design Management Review**, Boston, v. 17, n. 2, p.43-53, Mar./Mai., 2006. Disponível em: < <http://bura.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1388/1/Four%20Powers%20of%20Design.pdf>>.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KIM, Bo Young. Managing Design as a core competence: lessons from Korea. **Design Management Review**, v. 20, n. 2, Jun. 2009.

MOZOTA, Brigitte Borja de.; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe Campelo Xavier da. **Gestão de Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Bookman, 2011.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

ODA, Luciana Sayuri. **Diagnóstico de design**: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES, f. 144. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2010.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAUJO, Bruno Cesar de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da economia criativa**. Brasília: Rio de Janeiro, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2013.

OLSON, Eric. M. Design equity: a corporate perspective. **Design Management Review**, Boston, v. 8, n. 2, Abr., p.78-83, 1997. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.1997.tb00164.x/abstract>>.

PEREIRA, Mirian Tomiato; LOPES, Janete Leige. A importância do Capital Humano para o crescimento econômico. In: IX EPCT – ENCONTRO DE PRODUÇÃO CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA CAMPO MOURÃO.

PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, Mai./Jun., 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2a ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: a gestão de projeto em design. São Paulo: Blucher, 2008.

PORTER, Michael Eugene. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. São Paulo: Campus, 1990.

ROBSON, Colin. **Real World Research**. Oxford: Blackwell Publishing, 2002.

RODRIGUES, Renato Buchele. **A atividade de Gestão de Design nas organizações**: um estudo de caso no pólo moveleiro de Santa Catarina. 169 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

RONCALIO, Vanessa Weiss. **Inovação a partir do processo de significação em produtos**: um framework conceitual para o design. 176 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações**. 2005. In: RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone.; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**. Porto Alegre: Bookman, p. 34-55. 2005.

SANTOS-DUISENBERG, Edna dos. Apresentação – O papel do design na era do conhecimento. In: PATROCÍNIO, Gabriel; NUNES, José Mauro. **Design & Desenvolvimento: 40 anos depois**. São Paulo: Blucher, 2015.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Mutszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SCIAMANA, Julia Letícia; KISTMANN, Virginia Souza Carvalho Borges ; HEEMANN, Adriano. **Gestão de Design no Retorno sobre Investimento (ROI): uma revisão teórico-conceitual**. PROJÉTICA, v. 9, p. 73-88, 2018.

SCNORRENBARGER, Dulci. **Identificando e avaliando os Ativos Intangíveis de uma organização visando o seu gerenciamento: uma ilustração na área econômico-financeira**. 255 f. Tese (Doutorado) – Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SEBRAE. **O design no contexto da indústria criativa**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7df34e8247384939c2ff217f6a4efe7/\\$File/5679.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/e7df34e8247384939c2ff217f6a4efe7/$File/5679.pdf)>.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis; Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000.

SILVA, Sandra de Brito da. **As forças da Gestão de Design nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A.** 152 f., Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Ciências Sociais. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o Capital Intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WHICHER, Anna; RAULIK-MURPHEY, Gisele.; CAWOOD, Gavin. Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. **Design Management Review**, v. 22, n. 2, Jun., 2011. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00125.x>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

VILADÀS, Xania. Measuring Design's contribution to business success: a three-tier approach. **Design Management Review**, Boston, v. 22, n.2, p.44-52, Jun., 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00126.x>>. Acesso em: 19 abr. 2017.

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de avaliação da Gestão de Design em empresas**. 233f. Tese (Doutorado), Programa de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ZAFALON, Antonio Marcio; DUARTE, Marcio; RODRIGUES, Aline de Fátima. **A importância do Capital Humano nas empresas**. Disponível em: <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_03.pdf>. Acesso em dez. 2017.

ZAINA, Tatiana Zimmermann. **Gestão de Design**: uma abordagem sobre as habilidades e competências necessárias aos líderes. 155 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Design. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ATIVIDADES ECONÔMICAS SELECIONADAS PARA A PESQUISA DE ACORDO COM A CNAE (IBGE)

SETOR	DIVISÃO	GRUPO	CLASSES	DESCRIÇÃO
TÊXTIL, CONFECÇÃO DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS	13 – Fabricação de produtos têxteis;	135 - Fabricação de artefatos têxteis, exceto vestuário	1351-1 Fabricação de artefatos têxteis para uso doméstico	Artefatos têxteis confeccionados para uso doméstico (roupas de cama, banho e cozinha),
	14 - Confeção de artigos do vestuário e acessórios	141 – Confeção de artigos do vestuário e acessórios	1412 – 6 Confeção de peças de vestuário, exceto roupa íntima sob medida	Artigos do vestuário masculino, feminino e infantil, feitos com qualquer tipo de material
CALÇADOS	15 - Preparação de couros e fabricação de artefatos de couro, artigos para viagem e calçados	153 – Fabricação de Calçados	1531-9 Fabricação de calçados de couro	Calçados em couro, inclusive esporte
			1533-7 Fabricação de tênis de qualquer material	Tênis de qualquer material
			1533-5 Fabricação de calçados de material sintético	Calçados de material sintético, inclusive para esporte
MÓVEIS	31 – Fabricação de Móveis	310 – Fabricação de Móveis	-	Compreende a fabricação de artigos do mobiliário de qualquer material para qualquer uso
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	28 – Fabricação de máquinas e equipamentos	282 – Fabricação de máquinas e equipamentos de uso geral	2821-6/02 Fabricação de estufas e fornos elétricos para fins industriais, peças e acessórios	Compreende fornos elétricos para siderurgia, metalurgia e outras aplicações industriais; estufas elétricas para fins industriais
			2822-4 Fabricação de máquinas, equipamentos e aparelhos para transporte e elevação de cargas e pessoas	Compreende elevadores de carga como empilhadeiras, carregadores mecânicos, macacos e outros; aparelhos para carga, descarga e manipulação de mercadorias; e elevadores de passageiros, pontes rolantes, teleféricos, escadas rolantes e outros aparelhos para transporte de pessoa
			2823-2 Fabricação de máquinas e aparelhos de refrigeração e ventilação para uso industrial e comercial	Compreende câmaras frigoríficas, aspiradores, exaustores e ventiladores para refrigeração e ventilação
			2824-1 Fabricação de aparelhos e equipamentos de ar condicionado	Compreende equipamentos de ar condicionado central e para veículos

		283 – Fabricação de tratores e máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária	2831-3 Fabricação de tratores agrícolas	Compreende tratores agrícolas
			2832-1 Fabricação de equipamentos para irrigação agrícola	Compreende equipamentos de irrigação para uso agrícola
			2833-0 Fabricação de máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária, peças e acessórios, exceto para irrigação	Compreende máquinas que não tratores ou para irrigação, como: arados, adubadoras, pulverizadores, incubadores e outros
		284 – Fabricação de máquinas-ferramentas	2840-2 Fabricação de máquinas ferramentas, peças e acessórios	Compreende ferramentas para trabalhar metal, madeira, pedra, borracha, com funções de estampar, prensar, cortar e outros; máquinas-ferramentas elétricas e não elétricas em geral
		285 – Fabricação de máquinas e equipamentos de uso na extração mineral e na construção	2854-2 Fabricação de máquinas e equipamentos para terraplenagem, pavimentação e construção, peças e acessórios, exceto tratores	Compreende máquinas e equipamentos de terraplenagem e pavimentação, como: escavadeiras e perfuradoras; e máquinas para a indústria da construção, como: (britadores, betoneiras, misturadores de concreto etc.
INFORMÁTICA, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS	26 - Fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos	262 – Fabricação de equipamentos de informática e Periféricos	2621-3 Fabricação de equipamentos de informática	Compreende desktops e laptops
			2622 – 1 Fabricação de Periféricos para equipamentos de informática	Compreende impressoras, monitores, teclados entre outros
		263 - Fabricação de equipamentos de comunicação	2632-9 Fabricação de aparelhos telefônicos e de outros equipamentos de comunicação	Compreende telefones (fixos ou móveis), secretárias eletrônicas e de fac-símiles (fax)
		264- Fabricação de aparelhos de recepção, reprodução, gravação e amplificação de áudio e vídeo	2640-0 Fabricação de aparelhos de recepção, reprodução, gravação e amplificação de áudio e vídeo	Compreende televisores, home theaters, DVDs e semelhantes
		266 - Fabricação de aparelhos eletro médicos e eletro terapêuticos e equipamentos de irradiação	2660-4 Fabricação de aparelhos eletro médicos e eletro terapêuticos e equipamentos de irradiação	Compreende aparelhos e equipamentos eletrônicos para instalações hospitalares, em consultórios médicos e odontológicos e para laboratórios

	27 - Fabricação de máquinas, aparelhos e materiais elétricos	275 – Fabricação de eletrodomésticos	2751-1 Fabricação de fogões, refrigeradores e máquinas de lavar e secar para uso doméstico	Compreende fogões e fornos de micro-ondas, refrigeradores, conservadoras e semelhantes, e máquinas de lavar e secar
			2759-7 Fabricação de aparelhos domésticos não especificados anteriormente	Compreende barbeadores, secadores de cabelo e outros aparelhos elétricos; aspiradores de pó, liquidificador, chuveiros elétricos, fornos, churrasqueiras e outros aparelhos de uso doméstico
PRODUTOS QUÍMICOS (HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS)	20 – Fabricação de produtos químicos	206 - Fabricação de sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	2063-1 Fabricação de cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	Compreende produtos de beleza, maquiagem, perfumaria, higiene pessoal nas formas líquidas ou em barras

APÊNDICE 2 - LISTA DE EMPRESAS DO CADASTRO INDUSTRIAL DO PARANÁ CONFORME CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

2.1 SETOR TÊXTIL, CONFECÇÃO DE ARTIGO DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS

SETOR: TÊXTIL, CONFECÇÃO DE ARTIGOS DE VESTUÁRIO E ACESSÓRIOS DIVISÃO: 13 14 GRUPO: 135 141 CLASSE: 1351-1 1412-6		
EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	SITE
MALHARIA SALETE LTDA EPP	Curitiba	https://pt-br.facebook.com/Zaida-Confec%C3%A7%C3%B5es-592929127432200/

2.2 SETOR CALÇADOS

SETOR: CALÇADOS DIVISÃO: 15 GRUPO: 153 CLASSE: 1531-9 / 1533-7 / 1533-3		
EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	SITE
MUSSI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CALÇADOS LTDA	Curitiba	http://www.mussicalcados.com.br/prod04-sapato-04
ITALBOTAS INDÚSTRIA, COMÉRCIO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA	Curitiba	http://www.calfor.com.br/

2.3 SETOR MÓVEIS

SETOR: MÓVEIS DIVISÃO: 31 GRUPO: 310 CLASSE: TODOS		
EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	SITE
CASA DA ESTANTE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA - ME	São José dos Pinhais	-
H. DIAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Pinhais	https://funcional.com.br/#
CLAUDIO ROBERTO PIANOWSKI ME	Curitiba	-
DECORMADE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MADEIRAS LTDA	Curitiba	http://decormade.com.br/
NEWTON MENGATTO	Curitiba	Promobile Moveis e Decorações
GEL-ART MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA	Colombo	http://www.gelart.com.br/institucional/ (voltado mais para planejado)
MOVETIM INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA ME	Curitiba	-
GETAMA MÓVEIS MODULADOS LTDA	São José dos Pinhais	https://superclosets.com.br/closet-com-portas/

MOBJECTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	São José dos Pinhais	http://www.mobjecto.com.br/ (loja especializada em mobiliário/stands comerciais)
KREDEL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	-
MK MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA	São José dos Pinhais	http://www.mkmoveis.com.br/
TORONTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	-
MADESUL INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA	São José dos Pinhais	http://www.squadromoveis.com.br/a-squadro/ (móveis planejados)
MOVELARIA RÁDIKA LTDA	Curitiba	-
S. G. MÜLLER & CIA LTDA	Curitiba	-
MADAÇO INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	http://business.google.com/website/madaco-industria-de-moveis-ltda/
DILAY & CIA LTDA ME	Curitiba	
RODRIGO CLETO PIMPÃO	São José dos Pinhais	http://mrpimpao.com.br/
MONTENEGRO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	São José dos Pinhais	-
BRYLKOWSKI & KONDAGESKI LTDA ME	Araucária	Móveis sob medida
J. MARANHO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA ME	Curitiba	-
ALA MARCENARIA LTDA	Curitiba	
INDÚSTRIA DE MÓVEIS PACHECO LTDA	Curitiba	http://www.movip.com.br/
AJV INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	-
FENAP POLIURETANO E ARTEFATOS DE MADEIRA LTDA.	Almirante Tamandaré	http://www.fenap.com.br/quem-somos
IRMÃOS CHUDZIJ LTDA	Curitiba	http://www.moveischudzij.com.br/
JOSÉ LUIZ PIOTTO - MARCENARIA	Curitiba	-
CELLI & CELLI LTDA	São José dos Pinhais	-
TABLE LINE INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Curitiba	http://www.tableline.com.br/apresentacao.html
KAKO'S ARTEFATOS DE MADEIRA LTDA	Curitiba	https://www.kakos.com.br/
DIRCE DA APARECIDA SANTANA BORZEK	Almirante Tamandaré	Marcenaria
BMG MÓVEIS LTDA	São José dos Pinhais	http://www.bmgmoveis.com.br/ planejados
GARDIN MÓVEIS DECORATIVOS LTDA - ME	Campo Magro	-
ACUSTIMÓVEIS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Curitiba	http://www.acustimoveis.com.br/
DALBO DECORAÇÕES INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	-
INTERIORES E DECORAÇÕES UNIVERSAL LTDA	Curitiba	http://www.decoracoesuniversal.com.br/ Loja de decoração de interiores
MAESTRI MÓVEIS PARA DECORAÇÃO LTDA	São José dos Pinhais	https://www.facebook.com/pg/maestrimoveis/about/?ref=page_internal móveis sob medida

MADEIRA CERTA MARCENARIA LTDA	São José dos Pinhais	http://www.madeiracerta.com.br/institucional/moveis sob medida
INDÚSTRIA DE MÓVEIS RONIMAR LTDA	São José dos Pinhais	http://www.ronimarmoveis.com.br/moveis sob medida
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS CALEGARI LTDA	Curitiba	http://moveiscalegari.com.br/#home móveis sob medida
GINASTIC - INDÚSTRIA DE MÓVEIS, BRINQUEDOS E ARTIGOS RECREATIVOS LTDA	Araucária	http://ginastic.com.br/empresa/
LEONILTON MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA	Curitiba	-
PERSONAL MOBI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ARTEFATOS PARA MÓVEIS LTDA - ME	Colombo	http://www.personalmobi.com.br/index.html moveis sob medida
SOTER INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA ME	São José dos Pinhais	http://www.sotermoveis.com.br/moveis sob medida
A CONFRARIA MOVELEIRA LTDA	Curitiba	http://www.confrariamoveleira.com.br/moveis sob medida
CLAMOM-INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	http://www.clamom.com.br/ empresa de produção de moveis e stands (serviço)
MÓVEIS REGÊNCIA LTDA	Curitiba	-
EXECUTA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	-
SAKKAÉ INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA ME	São José dos Pinhais	-
G. C. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	São José dos Pinhais	-
I MIRANDA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	São José dos Pinhais	-
PEAGRELLI MÓVEIS E METAIS LTDA	Curitiba	-
SEMA SECAGEM DE MADEIRAS LTDA	Curitiba	-
MADEIRA INDÚSTRIA ARTESANAL DE MÓVEIS LTDA	Colombo	-
MÓVEIS HECK LTDA ME	Curitiba	http://www.moveisheck.com.br/site/home/moveis sob medida
DEL MANOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA ME	São José dos Pinhais	-
RAFINY INDÚTRIA DE MÓVEIS ESQUADRIAS LTDA-ME	Colombo	-
MAESTRELLI MÓVEIS LTDA ME	São José dos Pinhais	-
LARTIGIANO MOBILI LTDA - ME	Curitiba	-
STOC ART MÓVEIS E OBJETOS LTDA	Curitiba	-
EXCLUSIF MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA	Araucária	-
JÚLIO FIORI E CIA LTDA	Curitiba	-
DELIART MÓVEIS E DECORAÇÕES LTDA ME	Curitiba	-
MEZANON INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	-

MÓVEIS MOTA LTDA	Curitiba	-
V. MACEDO INDÚSTRIA, COMÉRCIO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS DE MADEIRA LTDA	Curitiba	-
INFORMOBILE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	-
O MESTRE MARCENEIRO LTDA	Curitiba	-
DEKI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS LTDA.	Curitiba	-
DIVIFORMI COMERCIO DE MOVEIS LTDA - ME	Curitiba	-
RMS - MONTADORA DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	-
MEFRANA ELETROMECHANICA LTDA	São José dos Pinhais	-
CWB METAL LTDA	Curitiba	-
TULESKI & CIA LTDA - ME	Curitiba	-
NV MÓVEIS PARA CABELEREIROS LTDA	Curitiba	https://www.nvmoveis.com.br/
RAFEX ALUMÍNIO LTDA.	Curitiba	http://www.rafex.com.br/
GARRA INDÚSTRIA DE MÓVEIS E ACESSÓRIOS EM METAL LTDA - EPP	Curitiba	http://garracomponentes.com.br/empresa/
TELOS S/A EQUIPAMENTOS E SISTEMAS	Curitiba	
VALLITECH INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE ARTEFATOS METÁLICOS LTDA	São José dos Pinhais	http://www.vallitech.com.br/
METALIC MEDICAL PRODUTOS HOSPITALARES LTDA - EPP	São José dos Pinhais	http://metalicmedical.appsisecommerce.com.br/
METALÚRGICA BK LTDA - EPP	São José dos Pinhais	http://www.bkhospitalar.com.br/
FUTURA INDÚSTRIA COMÉRCIO DE POLTRONAS LTDA	Curitiba	-
HAINSAN SHOW MÓVEIS LTDA	São José dos Pinhais	http://www.haisan.com.br/
MÓVEIS TÚLIO INDÚSTRIA DE MÓVEIS LTDA	Curitiba	http://www.moveistulio.com.br/
G.S MÓVEIS DE VIME LTDA	Curitiba	http://gsmoveis.com.br/
MANUFATTO MÓVEIS EM FIBRAS NATURAIS LTDA	Curitiba	http://www.raffinato.com.br/site/
MOVIME MÓVEIS DE VIME LTDA	Curitiba	https://www.abinoskimoveis.com.br/?gclid=EAlaIQobChMI8d2wlbyt2QIVh4SRCh0rTA-hEAAAYASAAEqL7J_D_BwE
CHESTERFIELD ARTE SOFÁS LTDA - ME	Curitiba	http://www.chesterfield.com.br/index.html
ICEA NEW - COMERCIAL E INDUSTRIAL LTDA	Araucária	http://www.estofadosicea.com.br/
NILKO METALÚRGIA LTDA	Pinhais	http://nilko.com.br/

2.4 SETOR MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

SETOR: MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS DIVISÃO: 29 GRUPO: 282 283 CLASSE: 2821-6/02 / 2822-4 / 2823-2 / 2824-1 2831-3 / 2832-1 / 2833-0 / 2840-2 / 2854-2		
EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	SITE
THERMOKEY DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS LTDA	Curitiba	http://www.thermokey.com.br/bra/index.asp
PLANIFICADORA E INSTALADORA DE MÁQUINAS PARA INDÚSTRIA LTDA	São José dos Pinhais	http://planos.ind.br/
ÁGUIA INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FERRAMENTAS LTDA	Curitiba	http://www.aguiacuritiba.com.br/
USINAB USINAGEM DE PEÇAS PARA MÁQUINAS LTDA	Curitiba	http://usinab.com.br/
STORCK DO BRASIL LTDA	Curitiba	http://exclusiva.ind.br/crbst_3.html
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS PERFECTA CURITIBA LTDA	Curitiba	http://perfecta.itwfeg.com.br/
SKEI PROJETOS E SERVIÇOS DE AUTOMAÇÕES INDUSTRIAIS LTDA	Curitiba	-
BALANÇAS CANADÁ INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA ME	Curitiba	https://www.balancascanada.com.br/
GELOPAR REFRIGERAÇÃO PARANAENSE LTDA	Araucária	http://www.gelopar.com.br/pt/institucional
VOLLMER DO BRASIL INDÚSTRIA DE MÁQUINAS LTDA	Curitiba	http://www2.vollmer-group.com/pt/empresa.html
FRIGER REFRIGERAÇÃO LTDA	Curitiba	http://www.friger.com.br/
METALÚRGICA RODRIACO LTDA	Curitiba	http://www.metalurgicarodriaco.com.br/
WARM INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS LTDA	São José dos Pinhais	https://www.warm.com.br/
QUALY-PÓ PINTURAS LTDA	Curitiba	-
HEGEZA INDÚSTRIA DE COMPONENTES FLORESTAIS LTDA	São José dos Pinhais	http://www.hegeza.com.br/
BRAFFO EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS LTDA	São José dos Pinhais	-
TRANE DO BRASIL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS PARA CONDICIONAMENTO DE AR LTDA	Araucária	https://www.trane.com/commercial/latin-america/br/pt.html
C.R.M. INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS LTDA	Araucária	-
REFRIGERAÇÃO OUROFRIO LTDA	Curitiba	http://www.ourofrio.com.br/
METALÚRGICA CROÁCIA EIRELI - EPP	Curitiba	http://www.croaciamc.com.br/empresa

TROX DO BRASIL DIFUSÃO DE AR ACÚSTICA FILTRAGEM VENTILAÇÃO LTDA	Curitiba	https://www.troxbrasil.com.br/empresa-bdfc380da4e70853
DMC BRASIL - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE CABINES DE PINTURA E EQUIPAMENTOS LTDA	São José dos Pinhais	http://dmcbrasil.com.br/
STEELVIDEA - FERRAMENTAS ESPECIAIS LTDA	Curitiba	http://steelvidea.com.br/
WETRON AUTOMAÇÃO LTDA	São José dos Pinhais	https://wetron.es/?lang=pb
MERPE INDÚSTRIA DE PEÇAS METALÚRGICAS LTDA	Araucária	http://www.merpe.com.br/
SUZUKI INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS LTDA	Colombo	http://suzuki.ind.br/
AQUAMEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS TÉRMICOS LTDA	Curitiba	http://www.aquamec.com.br/hotsite.php?id=81836 &id_pagina=3479
ASTRAL INDÚSTRIA METÁLURGICA LTDA	Curitiba	http://www.astralambiental.com.br/empresa/
METALÚRGICA MERCÚRIO LTDA	Curitiba	http://www.mercurioequipamentos.com.br/index.p hp
GMG EQUIPAMENTOS PARA EMBALAGENS LTDA	São José dos Pinhais	http://www.mvpack.com.br/
N.B. INDÚSTRIA MECÂNICA LTDA	Curitiba	-
THERMOSOLUTION INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS DE REFRIGERAÇÃO LTDA	São José dos Pinhais	http://thermosolution.com.br/
KOMATSU FOREST INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS FLORESTAIS LTDA	São José dos Pinhais	https://www.komatsuforest.com.br/
INSTALAFRIO REFRIGERAÇÃO LTDA	Pinhais	http://www.instalafrio.com/
VEXER INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS LTDA	Curitiba	http://www.vexer.com.br/empresa
RIBASA - RISCHBIETER INDÚSTRIA DE BASE S/A	Colombo	-
SERDIA ELETRÔNICA INDUSTRIAL LTDA	Curitiba	http://www.serdia.com.br/site/
TECHNOMOUNT INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS ELETRÔNICOS LTDA	Curitiba	-
RACKS REFRIGERAÇÃO LTDA	Curitiba	http://plotter-racks.com.br/
EAA EQUIPAMENTOS AUTOMOTIVOS ARAUCÁRIA LTDA	Araucária	-
ETA ENGENHARIA DE TRATAMENTO DE ÁGUAS LTDA	Pinhais	-
REFRIGERAÇÃO CURITIBA LTDA	Curitiba	-
OMECO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS LTDA	Curitiba	http://omeco.com.br/

METALÚRGICA ÁGUA LTDA	Colombo	-
GMV LATINO AMÉRICA ELEVADORES LTDA	Curitiba	http://www.gmvla.com.br/index1.php
BOSCH REXROTH LTDA	Curitiba	https://www.boschrexroth.com/pt/br/home/index
GELO PÃO INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÁQUINAS E ALIMENTOS LTDA	Pinhais	-
HEXPORT EQUIPAMENTOS LTDA	Curitiba	http://www.hexport.com.br/
ARKTRAVE INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA	Curitiba	-
AMP REFRIGERAÇÃO LTDA	Pinhais	http://www.amprefrigeracao.com.br/empresa/
TRANSPower INDUSTRIAL LTDA	Pinhais	-
C. GALVÃO E CIA LTDA	Curitiba	-
ELETROFrio REFRIGERAÇÃO LTDA	Curitiba	http://eletrofrio.com.br/
DAMAEQ DAVILLA INDÚSTRIA MECÂNICA DE MÁQUINAS LTDA	Araucária	http://www.damaeq.com.br/
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE FOGÕES PINHAIS LTDA	Pinhais	-
STOK AIR AUTOMAÇÃO LTDA	Curitiba	-
AUDEN REFRIGERAÇÃO LTDA	Araucária	http://auden.com.br/
ABG INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Araucária	http://www.abg.ind.br/
KSC TECNOLOGIA EM EQUIPAMENTOS BANCÁRIOS E COMERCIAIS LTDA	Curitiba	-
B. A. ELETRO METALÚRGICA LTDA	Colombo	https://www.bamtech.com.br/
SULMOLAS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MOLAS LTDA - EPP	Araucária	-
TACO-AR COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS AUTOMOTIVOS LTDA	Curitiba	http://www.tacoar.com.br/
SOLIS INDUSTRIAL DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA - ME	Colombo	http://www.solisindustrial.com.br/Empresa/
HMD FABRICAÇÃO DE EQUIPAMENTOS HIDRÁULICOS LTDA ME	São José dos Pinhais	http://www.hmd.ind.br/produtos
ARAUCTÉCNICA REFORMA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS LTDA	Araucária	-
MOTOMCO MUNDI - INDÚSTRIA, COMÉRCIO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA LABORATÓRIOS LTDA	Curitiba	http://www.motomco.com.br/2014/about.php?section=2
HAARSLEV INDUSTRIES LTDA	Curitiba	https://www.haarslev.com/
PLONA EQUIPAMENTOS INDÚSTRIA DE	Curitiba	http://plona.com.br/a-empresa/

COMPONENTES MECÂNICOS LTDA		
J S IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS LTDA	Colombo	http://www.chocadeirajs.com.br/
CLEANEX INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS DE LIMPEZA LTDA ME	Curitiba	-
METHAL C - MÁQUINAS E PEÇAS LTDA	Curitiba	-
MONTANA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS LTDA *agora faz parte do Grupo Kuhn	São José dos Pinhais	http://www.kuhndobrasil.com.br/internet/webbr.nsf/0/C125737D003455C7C1257A67003E71A8

2.5 SETOR INFORMÁTICA, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS

SETOR: INFORMÁTICA, APARELHOS E MATERIAIS ELÉTRICOS DIVISÃO: 26 27 GRUPO: 262 263 264 266 275 CLASSE: 2621-3 2622-1 2632-9 2640-0 2660-4 2751-1 2759-7		
EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	SITE
ELECTROLUX DO BRASIL S/A	São José dos Pinhais	http://www.electrolux.com.br/
POSITIVO INFORMÁTICA S/A	Curitiba	http://www.positivotecnologia.com.br/
DAIKEN INDÚSTRIA ELETRÔNICA S/A	Colombo	http://www.daikenautomacao.com.br/
TECLAFLEX - TECLADOS E PAINEIS LTDA - ME	Colombo	http://www.teclaflex.com.br/produtos.html
SIEMENS ENTERPRISE COMMUNICATIONS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÕES CORPORATIVAS LTDA	Curitiba	-
PHIDELLIS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS ELETRÔNICOS LTDA	Curitiba	http://www.phidellis.com.br/
TECMAGEM INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE EQUIPAMENTOS MÉDICO-HOSPITALARES LTDA - ME	Colombo	http://www.tecmagem.com.br/
ENGESP INDÚSTRIA DE EQUIPAMENTOS HOSPITALARES LTDA	Curitiba	http://www.engesp.com.br/engesp
FRESNOMAQ INDÚSTRIA DE MÁQUINAS S/A	São José dos Pinhais	http://www.wap.ind.br/
GARDENER DENVER BRASIL COM. LTDA	Curitiba	http://www.gd-elmorietschle.com/en

2.6 SETOR PRODUTOS QUÍMICOS (HPPC)

SETOR: PRODUTOS QUÍMICOS (HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS) DIVISÃO: 20 GRUPO: 206 CLASSE: 2063-1		
EMPRESA	LOCALIZAÇÃO	SITE

ATSUM - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA	Curitiba	http://allnatureshop.com.br/
COSINTER INTERNACIONAL INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA	Curitiba	
BONYPLUS INDÚSTRIA E COMÉRCIO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE COSMÉTICOS LTDA (BEUTYCOLOR)	Pinhais	http://beautycolor.com.br/
DL INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Curitiba	https://www.chlorophylla.com.br/ / https://empresasdobrasil.com/empresa/chlorophylla-phytocosmetica-79581484000402
PROLINE INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA	Curitiba	
REALGEM'S DO BRASIL INDÚSTRIA DE COSMÉTICOS LTDA	Curitiba/ Colombo	http://princesscosmeticos.com.br/index.php?route=information/company&information_id=8
NATUPHITUS INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA	Almirante Tamandaré	http://www.natuphitus.com.br/
PICCO PIONEER INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA ELTDA	São José dos Pinhais	https://www.facebook.com/pg/Picco-Pioneer-Ind%C3%BAstria-e-Com%C3%A9rcio-de-Cosm%C3%A9ticos-Ltda-142699060896/about/?ref=page_internal
BAYONEE COSMÉTICOS LTDA (RACCO)	Curitiba	https://www.racco.com.br/
SCHWAN COSMETICS DO BRASIL LTDA	São José dos Pinhais	http://www.schwancosmeticos.com.br/
PANDOLFO & CARDOSO LTDA	Colombo	http://bellplus.com.br/novo/
DK INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE COSMÉTICOS LTDA	Curitiba	http://dkcosmeticos.com.br/
BOTICA COMERCIAL FARMACEUTICA LTDA (GRUPO BOTICÁRIO)	São José dos Pinhais	http://www.grupoboticario.com.br/pt/Paginas/Inicial.aspx / http://www.markem-imaje.com.br/file.cfm/BOTICARIO%20FINAL(BR).pdf?contentID=5096

APÊNDICE 3 - RESULTADO DO TESTE PILOTO NA ÍNTEGRA

Compreendo que o teste piloto pode ser considerado como uma estratégia metodológica que auxilia o pesquisador a analisar o instrumento de pesquisa desenhado e que, segundo YIN (2007), esse procedimento pode aprimorar os planos para a coleta de dados, para o presente estudo foram executados dois testes.

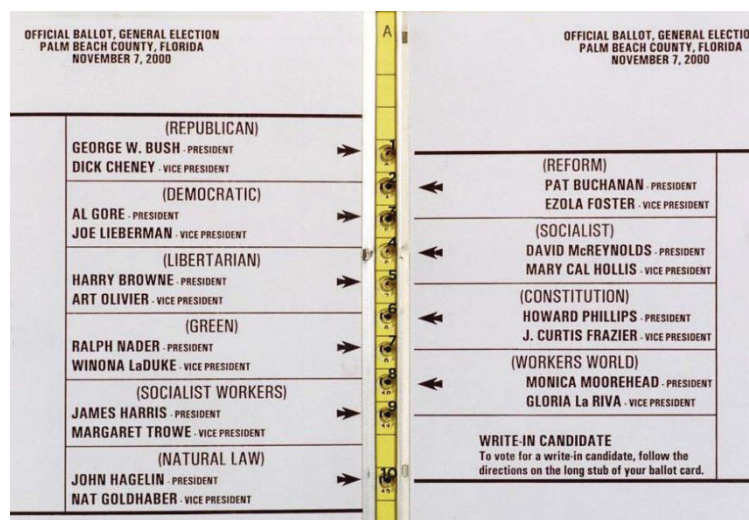
O primeiro ensaio foi realizado com as primeiras versões dos questionários elaborados (Apêndices 3 e 4) tendo em consideração o instrumento de pesquisa idealizado visando alcançar os objetivos propostos. A aplicação do teste ocorreu com dois participantes distintos: um engenheiro e outro designer, ambos selecionados por conveniência. Como previsto para a pesquisa, os questionários foram enviados via plataforma on-line e para manter a integridade dos participantes, estes foram denominados como P01 e P02, respectivamente.

Perante a primeira seção do questionário, o participante P02 comentou ter encontrado um problema com a forma da escrita da divisão dos questionários, sugerindo alterar “identificação da amostra do participante” por “identificação do perfil do participante para composição de amostra”. Ademais, o mesmo salientou que uma vez que era sujeito a colocar o endereço de e-mail, a amostra deixava de ser anônima. Assim, era melhor posicionar ao participante que as identidades seriam mantidas em sigilo pela codificação dos respondentes. Também foi sugerido alterar a escrita “informações pessoais” na Parte I por “identificação da amostra”.

Com relação a análise do primeiro questionário, ambos os respondentes indicaram dificuldades perante a visualização da escala, qual solicitava uma nota de 0 a 10. Porém, como relatado, a visualização da plataforma por meio dos monitores só aparecia até a o número 7, sendo necessário a pessoa ir até o final do formulário para descobrir que havia uma barra de rolagem que possibilitava acessar as notas 8, 9 e 10. Segundo o participante P02, isso poderia induzir ao erro na pesquisa, comparando este problema com as cédulas e votação do Estados Unidos dos anos 2000. A fim de explanação, segundo o P02, a cédula eleitoral foi diagramada de forma com que as bolinhas fossem preenchidas de acordo com o candidato. Porém, houve uma dificuldade por parte dos usuários para compreender a ordem dos candidatos com as ordens das colunas. Assim, pela maneira de distribuição das mesmas, houve um número surpreendente de votos para um candidato que não liderava as pesquisas

de intenção de votos, sendo a designer da cédula perseguida e culpada por ter induzido ao erro.

FIGURA 57: CÉDULA VOTAÇÃO EUA ANOS 2000.



FONTE: Google, 2018.

Ainda neste aspecto, o respondente P01 apontou para o contratempo de ter que subir para constatar o início da página toda vez para relembrar a posição das notas na escala, o que para ele poderia acarretar na seleção de uma nota equivocada.

Como análise geral, ambos os participantes consideraram o questionário rápido (variando tempo de resposta entre nove e treze minutos) e autoexplicativo. Ressalta-se apenas que, segundo o respondente P01, a demanda maior tempo para responder é devido a indecisão e transição de uma nota dada para um ativo e outro, pois segundo o mesmo, após a leitura de um item abaixo, achava necessário retornar em um ativo anterior para reavaliar a nota dada.

Perante as observações feitas para o segundo questionário da pesquisa, o mesmo problema de usabilidade da plataforma com relação as disposições das informações foram relatadas. Segundo os participantes P01 e P02, para relembrar as categorias de avaliação era necessário ficar voltando ao início da página.

Outro ponto destacado foi que, por ser um questionário enviado separadamente e em um momento distinto do primeiro, ao não apresentar a descrição dos ativos como o questionário anterior, exigia uma demanda maior para relembrar o significado de cada termo, ocasionando, assim, uma maior carga cognitiva.

Além disso, o participante P01 comentou que por não haver uma explicação na pergunta que o respondente poderia marcar mais do que uma opção nas categorias, ele acabou selecionando apenas uma forma de contribuição, podendo apresentar, assim, uma pequena defasagem nos resultados.

Novamente em relação ao tempo demandado para responder ao questionário, ambos os participantes consideraram rápido, variando de seis a nove minutos para sua conclusão.

Por fim, com base nos comentários e sugestões recebidas, foram estruturados mais dois questionários quais buscaram sanar alguns dos problemas relatados acima. Para o primeiro as alterações foram: os termos de identificação dos participantes como mencionado pelo P02, e a mudança da escala de 10 para 7, almejando melhorar a usabilidade do layout. Já perante as considerações do segundo questionário, decidiu-se colocar novamente as descrições dos ativos, bem como continuar com a leitura separada pelas seções de conhecimento, habilidades e atitudes. Ademais a pergunta foi reformulada e salientou aos respondentes que estes poderiam selecionar mais de uma categoria como forma de contribuição para os termos.

Em sequência, foi realizado um segundo teste piloto para avaliar os novos questionários formulados. Porém, para esta segunda amostra, os respondentes convidados consistiram em participantes com um perfil mais fiel à amostra dos grupos delimitados na pesquisa. Dessa forma, foram selecionados dois integrantes de uma empresa do setor de Informática, Aparelhos e Materiais Elétricos (mais especificamente atuante no grupo de Fabricação de Eletrodomésticos), sendo estes divididos em: um gestor (designer com atuação à nível estratégico e tático, líder da equipe de design) e outro correspondente ao designer (profissional de design de produto atuante na parte operacional), quais serão codificados aqui como P03 e P04 a fim de manter o seu sigilo. Antes de descrever as considerações dos respondentes, observa-se que o período solicitado para retorno das respostas e considerações foi ultrapassado pelo P04, apresentando assim um risco futuro de baixo retorno a ser deparado com a aplicação deste protocolo. Ademais, ressalta-se que mesmo com a participação do P04 com o preenchimento dos questionários, não se obteve deste respondente um retorno de comentários da pesquisa. Assim, para a análise deste teste foi considerado apenas as respostas do primeiro respondente P03.

Com relação à 2ª versão aprimorada do primeiro questionário, o participante P03 relatou que devido a divisão em três seções da “PARTE II”, ao ter acesso a

primeira, nomeada de seção A, e ver apenas quatro ativos listados e sete notas, considerou que deveria elenca-as e ordena-las de acordo com a importância dos ativos. Somente ao ter acesso a seção seguindo, denominada B, compreendeu que a escala não dependia de uma ordenação, mas sim, apenas na indicação de uma nota de acordo com o grau de impacto do ativo fornecido como agregação de valor organizacional, qual inclusive poderia ser repetida ao longo da lista.

A partir dessa análise, o próprio participante considerou ter respondido de forma equivocada o questionário na seção A e comentou que se outras pessoas tivessem a mesma compreensão o resultado da pesquisa poderia não corresponder a uma realidade, ou seja, ter uma defasagem dos dados. Ademais, o participante também apontou para a subjetividade na pergunta da pesquisa qual mencionava para o respondente ter como base a sua experiência, não delimitando no caso se seria o conhecimento adquirido no cargo atual ou ao decorrer da sua profissão em geral. Dessa forma, salientou que por não estar especificado, teve como parâmetro a sua vasta experiência como designer operacional, destacando que provavelmente se considerasse a sua atual posição como gestor, as respostas poderiam ser divergentes.

Com relação à escala numérica adotada, mesmo esta sendo reajusta para até a nota sete, conforme a análise obtida do teste anterior, o participante P03 comentou que a visualização na sua tela ainda apagava (mesmo que pouco) a última nota, o que para o mesmo, chegou a ser considerado como um incômodo para leitura.

Um dado interessante e que merece uma observação neste momento é que o respondente P03 ao decorrer da leitura do questionário, devido a sua atuação nos níveis estratégico e tático da empresa, conseguiu visualizar uma distinção dos Ativos Intangíveis, categorizando em técnicos ou artísticos, como também em ativos inatos ou adquiridos, o que remete ao conhecimento tácito versus explícito (informacional) relatados na fundamentação teórica.

Perante o segundo questionário enviado (o participante P03 considerou este ser mais complexo que o primeiro, pois demandava maior carga cognitiva para relacionar os ativos com as categorias. Comentou novamente do problema em relação ao layout que exigia a partir da metade do questionário, subir para reler a pergunta e as definições das categorias fornecidas na pesquisa.

Em geral, apesar de relatar alguns problemas com relação ao layout da plataforma em ambos os questionários (algo que o pesquisador não possui

ferramentas necessárias para aprimorar nesse caso) e desentendimentos discorridos acima devido a subjetividade e demanda de um maior raciocínio para cruzar as informações, considerou os questionários de fácil entendimento e simples de responder, levando doze minutos para a concretização do primeiro e dezesseis para o segundo.

Como considerações aos testes aplicados, a pouca disponibilidade de ferramentas da plataforma online selecionada para aprimorar a usabilidade dos questionários limitou a pesquisa para a elaboração de um layout mais funcional que diminuísse os erros e dificuldades mencionados pelos participantes. Dessa forma, foi realizada uma busca por outras plataformas que fornecessem uma maior liberdade para a configuração das perguntas. Entretanto, constatou-se que a maioria dos meios encontrados, como por exemplo a conhecida SurveyMonkey, apesar de disponibilizar recursos mais interessantes para a confecção e separação dos layouts, ainda assim, alguns dos problemas discorridos poderiam continuar a aparecer.

Assim, tendo em vista as limitações encontradas nas plataformas online para a construção de questionários, como também no risco de baixo retorno das respostas no tempo solicitado (como ocorreu no segundo teste piloto), decidiu-se optar por uma nova estratégia de pesquisa, qual consistiu na elaboração de um questionário e protocolo para aplicação presencial.

APÊNDICE 4 - 1ª VERSÃO DO QUESTIONÁRIO 01 (PILOTO 1)

25/02/2018 ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZAC...

ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Este questionário se divide em duas partes:

- A primeira consiste na identificação da amostra do participante.
- Já a segunda consiste nas respostas do participante perante o instrumento de pesquisa preparado pelo pesquisador. Apenas para facilitar a leitura, esta parte foi dividida em 3 pequenas seções (seção 1 - divisão por conhecimento; 2 por habilidade e 3 por atitudes).

Vale ressaltar que este formulário será anônimo e em nenhum momento a identidade do participante será revelada, bem como a sua empresa.

* Required

1. **Email address ***

PARTE I

INFORMAÇÕES PESSOAIS

2. **1. Setor qual se insere a empresa ***

Mark only one oval.

- ☐ Têxtil, Confecção de Artigos de Vestuário e Acessório
- ☐ Calçados
- ☐ Móveis
- ☐ Máquinas e Equipamentos (ex: máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária; construção civil)
- ☐ Informática, Aparelhos e Materiais Elétricos (ex: eletrodomésticos, eletroportáteis e eletroeletrônicos)
- ☐ Produtos Químicos (Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos)

3. **2. Grupo que se enquadra na empresa ***

Mark only one oval.

- ☐ Gestor (compreende diretores e gestores líderes de equipe de design podendo ser ou não designer, entre outros atores atuantes como parte estratégica e tática na empresa);
- ☐ Designer (profissional formado em design - produto ou gráfico - que atua na empresa em nível operacional).

4. **3. Cidade/Município/Estado**

seção elementos intangíveis do conhecimento

5. O capital humano do design tornou-se uma importante ferramenta para gerar competitividade e desenvolver novos produtos, processos e serviços para as organizações, refletindo o seu impacto em aspectos como: inovação, patentes, prêmios, diminuição de tempo de mercado, imagem e reputação da marca, satisfação dos clientes e retorno sobre investimento. Com base na afirmação acima e na sua experiência, atribua uma nota aos elementos listados abaixo considerando sua importância (0=sem importância até 10=extremamente importante) como contribuição para a agregação de valor organizacional. *

[illegible]

seção elementos intangíveis para habilidades

Mark only one oval per row.

[illegible]

seção elementos intangíveis para atitudes

Mark only one oval per row.

[illegible]

APÊNDICE 5 - 1ª VERSÃO DO QUESTIONÁRIO 02 (PILOTO 1)

25/02/2018 ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZAC...

ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Este questionário se divide em duas partes:

- A primeira consiste na identificação do perfil do participante para composição de amostra.
- Já a segunda consiste nas respostas do participante perante o instrumento de pesquisa preparado pelo pesquisador. Apenas para facilitar a leitura, esta parte foi dividida em 3 pequenas seções (seção A - divisão por conhecimento; B por habilidade e C por atitudes).

Vale ressaltar que as informações deste questionário serão mantidas em sigilo. Caso necessário, as respostas associadas aos nomes dos respondentes serão apresentadas em forma de código.

* Required

1. Email address *

PARTE I

IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

2. 1. Setor qual se insere a empresa *

Mark only one oval.

- ☐ Têxtil, Confecção de Artigos de Vestuário e Acessório
- ☐ Calçados
- ☐ Móveis
- ☐ Máquinas e Equipamentos (ex: máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária; construção civil)
- ☐ Informática, Aparelhos e Materiais Elétricos (ex: eletrodomésticos, eletroportáteis e eletroeletrônicos)
- ☐ Produtos Químicos (Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos)

3. 2. Grupo que se enquadra na empresa

Mark only one oval.

- ☐ Gestor (compreende diretores e gestores líderes de equipe de design podendo ser ou não designer, entre outros atores atuantes como parte estratégica e tática na empresa);
- ☐ Designer (profissional formado em design - produto ou gráfico - que atua na empresa em nível operacional).

4. 3. Cidade/Município/Estado

PARTE II - A

5. O capital humano do design tornou-se uma importante ferramenta para gerar competitividade e desenvolver novos produtos, processos e serviços para as organizações, refletindo o seu impacto em aspectos como: inovação, patentes, prêmios, diminuição de tempo de mercado, imagem e reputação da marca, satisfação dos clientes e retorno sobre investimento. Com base na afirmação acima e na sua experiência, atribua uma nota aos elementos listados abaixo considerando sua importância (0=sem importância até 7=extremamente importante) como contribuição para a agregação de valor organizacional. *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Conhecimento técnico/científico em design (Deter conhecimento em tecnologias, materiais, processos, desenho técnico, composição espacial e noções de ferramentas de software 2D e 3D)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento técnico/artístico em design (Deter conhecimento em processos e ferramentas artísticas, combinação de cores e estética)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento administrativo (Deter conhecimento em gestão e planejamento, compreensão de retornos econômicos e indicadores financeiros /Gerenciar informação da equipe e resultado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento em pesquisa e de mercado (Deter conhecimento em técnicas de pesquisa para coleta e uso de informações para percepção dos problemas a serem solucionados e compreensão das necessidades e desejos do cliente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE II - B

seção elementos intangíveis para habilidades

6. O capital humano do design tornou-se uma importante ferramenta para gerar competitividade e desenvolver novos produtos, processos e serviços para as organizações, refletindo o seu impacto em aspectos como: inovação, patentes, prêmios, diminuição de tempo de mercado, imagem e reputação da marca, satisfação dos clientes e retorno sobre investimento. Com base na afirmação acima e na sua experiência, atribua uma nota aos elementos listados abaixo considerando sua importância (0=sem importância até 7=extremamente importante) como contribuição para a agregação de valor organizacional. *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Performance criativa (Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão holística/pensamento estratégico (Identificar variáveis políticas, condições técnicas e socioeconômicas que interferem na viabilidade estratégica para fins de implementação de processos de design na empresa, novos produtos e serviços)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica/cognitiva (Reconhecer e compreender linguagem técnico, formal e desenho para estabelecer procedimentos que conduzam à oferta de produtos e serviços com níveis de qualidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade analítica/cognitiva (Analisar fatos para coleta de dados e uso das informações para prospecção -tendências- de novas oportunidades para lançamentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação, integração e rede de relacionamentos interno (Representar a informação de modo a comunicar/ Organizar e coordenar com eficácia os trabalhos de equipes, estabelecendo procedimentos para o seu desenvolvimento profissional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação, integração e rede de relacionamentos externo (Reconhecer e captar as necessidades dos consumidores para a produção de novos produtos e serviços com valor agregado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação (Defender ideias, projetos e resultados para diversos públicos por meio de relatórios e apresentações visuais e/ou verbais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptidão comercial/negociação (Avaliar desempenho de atividade e buscar soluções adequadas às partes envolvidas. Construção de network)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade em inovação (Agir ou atuar de modo a inovar, trazer novidades, mudanças em processos e implementação de novas tecnologias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	0	1	2	3	4	5	6	7
Criação de valor agregado (Ação ou efeito de agregar valor à produtos e serviços por meio da compreensão das necessidades e desejos do mercado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE II - C

seção elementos intangíveis para habilidades

7. O capital humano do design tornou-se uma importante ferramenta para gerar competitividade e desenvolver novos produtos, processos e serviços para as organizações, refletindo o seu impacto em aspectos como: inovação, patentes, prêmios, diminuição de tempo de mercado, imagem e reputação da marca, satisfação dos clientes e retorno sobre investimento. Com base na afirmação acima e na sua experiência, atribua uma nota aos elementos listados abaixo considerando sua importância (0=sem importância até 7=extremamente importante) como contribuição para a agregação de valor organizacional. *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Entusiasmo (Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia (Colocar-se no lugar do outro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carisma (Possuir liderança natural sobre as pessoas/magnetismo pessoal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplomacia (Informar, negociar e representar de forma diplomática)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento (Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persistência (Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetividade (Expor suas ideias com clareza e agir com precisão)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versatilidade (Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidade (Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para resultados (Elaborar projetos de design com ênfase na inovação e na criação de novos processos, produtos e serviços que satisfaçam uma demanda de mercado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança (Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação/Influência (Usar estímulos para influenciar assertivamente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização/Controle (Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva para fiscalizar e orientar tarefas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política (Negociar para compatibilizar interesses/Buscar engajamento com a filosofia da empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE 6 - 2ª VERSÃO DO QUESTIONÁRIO 01 (PILOTO 2)

25/02/2018 ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZAC...

ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Este questionário se divide em duas partes:

- A primeira consiste na identificação do perfil do participante para composição de amostra.
- Já a segunda consiste nas respostas do participante perante o instrumento de pesquisa preparado pelo pesquisador. Apenas para facilitar a leitura, esta parte foi dividida em 3 pequenas seções (seção A - divisão por conhecimento; B por habilidade e C por atitudes).

Vale ressaltar que as informações deste questionário serão mantidas em sigilo. Caso necessário, as respostas associadas aos nomes dos respondentes serão apresentadas em forma de código.

* Required

1. Email address *

PARTE I

IDENTIFICAÇÃO DO PARTICIPANTE

2. 1. Setor qual se insere a empresa *

Mark only one oval.

- ☐ Têxtil, Confecção de Artigos de Vestuário e Acessório
- ☐ Calçados
- ☐ Móveis
- ☐ Máquinas e Equipamentos (ex: máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária; construção civil)
- ☐ Informática, Aparelhos e Materiais Elétricos (ex: eletrodomésticos, eletroportáteis e eletroeletrônicos)
- ☐ Produtos Químicos (Higiene pessoal, Perfumaria e Cosméticos)

3. 2. Grupo que se enquadra na empresa

Mark only one oval.

- ☐ Gestor (compreende diretores e gestores líderes de equipe de design podendo ser ou não designer, entre outros atores atuantes como parte estratégica e tática na empresa);
- ☐ Designer (profissional formado em design - produto ou gráfico - que atua na empresa em nível operacional).

4. 3. Cidade/Município/Estado

PARTE II - A

5. O capital humano do design tornou-se uma importante ferramenta para gerar competitividade e desenvolver novos produtos, processos e serviços para as organizações, refletindo o seu impacto em aspectos como: inovação, patentes, prêmios, diminuição de tempo de mercado, imagem e reputação da marca, satisfação dos clientes e retorno sobre investimento. Com base na afirmação acima e na sua experiência, atribua uma nota aos elementos listados abaixo considerando sua importância (0=sem importância até 7=extremamente importante) como contribuição para a agregação de valor organizacional. *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Conhecimento técnico/científico em design (Deter conhecimento em tecnologias, materiais, processos, desenho técnico, composição espacial e noções de ferramentas de software 2D e 3D)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento técnico/artístico em design (Deter conhecimento em processos e ferramentas artísticas, combinação de cores e estética)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento administrativo (Deter conhecimento em gestão e planejamento, compreensão de retornos econômicos e indicadores financeiros /Gerenciar informação da equipe e resultado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conhecimento em pesquisa e de mercado (Deter conhecimento em técnicas de pesquisa para coleta e uso de informações para percepção dos problemas a serem solucionados e compreensão das necessidades e desejos do cliente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE II - B

seção elementos intangíveis para habilidades

6. O capital humano do design tornou-se uma importante ferramenta para gerar competitividade e desenvolver novos produtos, processos e serviços para as organizações, refletindo o seu impacto em aspectos como: inovação, patentes, prêmios, diminuição de tempo de mercado, imagem e reputação da marca, satisfação dos clientes e retorno sobre investimento. Com base na afirmação acima e na sua experiência, atribua uma nota aos elementos listados abaixo considerando sua importância (0=sem importância até 7=extremamente importante) como contribuição para a agregação de valor organizacional. *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Performance criativa (Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visão holística/pensamento estratégico (Identificar variáveis políticas, condições técnicas e socioeconômicas que interferem na viabilidade estratégica para fins de implementação de processos de design na empresa, novos produtos e serviços)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade técnica/cognitiva (Reconhecer e compreender linguagem técnico, formal e desenho para estabelecer procedimentos que conduzam à oferta de produtos e serviços com níveis de qualidade)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade analítica/cognitiva (Analisar fatos para coleta de dados e uso das informações para prospecção -tendências- de novas oportunidades para lançamentos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação, integração e rede de relacionamentos interno (Representar a informação de modo a comunicar/ Organizar e coordenar com eficácia os trabalhos de equipes, estabelecendo procedimentos para o seu desenvolvimento profissional)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação, integração e rede de relacionamentos externo (Reconhecer e captar as necessidades dos consumidores para a produção de novos produtos e serviços com valor agregado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação (Defender ideias, projetos e resultados para diversos públicos por meio de relatórios e apresentações visuais e/ou verbais)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptidão comercial/negociação (Avaliar desempenho de atividade e buscar soluções adequadas às partes envolvidas. Construção de network)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade em inovação (Agir ou atuar de modo a inovar, trazer novidades, mudanças em processos e implementação de novas tecnologias)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	0	1	2	3	4	5	6	7
Criação de valor agregado (Ação ou efeito de agregar valor à produtos e serviços por meio da compreensão das necessidades e desejos do mercado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PARTE II - C

seção elementos intangíveis para habilidades

7. O capital humano do design tornou-se uma importante ferramenta para gerar competitividade e desenvolver novos produtos, processos e serviços para as organizações, refletindo o seu impacto em aspectos como: inovação, patentes, prêmios, diminuição de tempo de mercado, imagem e reputação da marca, satisfação dos clientes e retorno sobre investimento. Com base na afirmação acima e na sua experiência, atribua uma nota aos elementos listados abaixo considerando sua importância (0=sem importância até 7=extremamente importante) como contribuição para a agregação de valor organizacional. *

Mark only one oval per row.

	0	1	2	3	4	5	6	7
Entusiasmo (Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatia (Colocar-se no lugar do outro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carisma (Possuir liderança natural sobre as pessoas/magnetismo pessoal)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diplomacia (Informar, negociar e representar de forma diplomática)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento (Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Persistência (Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Objetividade (Expor suas ideias com clareza e agir com precisão)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Versatilidade (Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agilidade (Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientação para resultados (Elaborar projetos de design com ênfase na inovação e na criação de novos processos, produtos e serviços que satisfaçam uma demanda de mercado)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança (Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivação/Influência (Usar estímulos para influenciar assertivamente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização/Controle (Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva para fiscalizar e orientar tarefas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política (Negociar para compatibilizar interesses/Buscar engajamento com a filosofia da empresa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

APÊNDICE 7 - 2ª VERSÃO DO QUESTIONÁRIO 02 (PILOTO 2)

25/02/2018 ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZAC...

ATIVOS INTANGÍVEIS DO CAPITAL HUMANO DA GESTÃO DE DESIGN: ELEMENTOS PARA AGREGAÇÃO DE VALOR ORGANIZACIONAL

Este questionário constitui parte da pesquisa respondida no questionário 1 enviado anteriormente. Pede-se para os participantes, neste momento, apontar os meios em que os elementos do capital humano agregam valor para as organizações.

Para facilitar a leitura, esta parte foi dividida em 3 pequenas seções (seção A - divisão por conhecimento; B por habilidade e C por atitudes).

Vale ressaltar que as informações deste questionário serão mantidas em sigilo. Caso necessário, as respostas associadas aos nomes dos respondentes serão apresentadas em forma de código.

* Required

1. Email address *

PARTE III - A

O capital humano da gestão de design impacta em uma série de aspectos que caracterizam a construção de valor organizacional, como: influência na compra, imagem da marca, reputação corporativa, estratégias e inovação e tempo de mercado.

Para responder considere os seguinte tópicos de impacto para cada grupo determinado:

- Influência na Compra: influência na preferência do consumidor (estilo/estética/usabilidade/interface); Aumento da satisfação (qualidade); Experiência de compra (entrega de produtos e serviços); Influência na aceitação do mercado (preço premium/gerencia resiliência) e Agregação de valor cultural.

- Imagem da marca & Reputação Corporativa: Cria Laço emocional (identidade); Comunidades de Clientes (SAC); Realiza promoção e propaganda; Agrega valor em prêmios em design, patentes e Propriedade intelectual.

- Estratégias & Inovação: Desenvolve visão estratégica (expertise para interpretar a empresa e seus mercados) Gerencia recursos e riscos; Comunicação e integração (interna e externa); Reconhecimento de oportunidades para inovar em produtos e/ou serviços; Suporte para P&D; Implementação de novas tecnologias/processos/materiais/logística.

- Alcance & Tempo de Mercado: Reduz custos e tempo de desenvolvimento; Estabelece guias de orientação focadas no processo e no retorno de clientes; Antecipa visões futuras para novos produtos e mercados (tendência).

2. A partir da leitura da frase acima e da descrição fornecida, aponte de qual forma os elementos listados abaixo contribuem para as categorias ao lado (pode escolher mais que uma opção) *

Check all that apply.

	Influência na Compra	Imagem da marca & Reputação Corporativa	Estratégias & Inovação	Alcance & Tempo de Mercado
Conhecimento técnico/científico em design (Deter conhecimento em tecnologias, materiais, processos desenho técnico, composição espacial e noções de ferramentas de software 2D e 3D)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento técnico/artístico em design (Deter conhecimento em processos e ferramentas artísticas, combinação de cores e estética)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento administrativo (Deter conhecimento em gestão e planejamento, compreensão de retornos econômicos e indicadores financeiros /Gerenciar informação da equipe e resultado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento em pesquisa e de mercado (Deter conhecimento em técnicas de pesquisa para coleta e uso de informações para percepção dos problemas a serem solucionados e compreensão das necessidades e desejos do cliente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE III - B

O capital humano da gestão de design impacta em uma série de aspectos que caracterizam a construção de valor

organizacional, como: influência na compra, imagem da marca, reputação corporativa, estratégias e inovação e tempo de mercado.

Para responder considere os seguinte tópicos de impacto para cada grupo determinado:

- Influência na Compra: influência na preferência do consumidor (estilo/estética/usabilidade/interface); Aumento da satisfação (qualidade); Experiência de compra (entrega de produtos e serviços); Influência na aceitação do mercado (preço premium/gerencia resiliência) e Agregação de valor cultural.

- Imagem da marca & Reputação Corporativa: Cria Laço emocional (identidade); Comunidades de Clientes (SAC); Realiza promoção e propaganda; Agrega valor em prêmios em design, patentes e Propriedade intelectual.

- Estratégias & Inovação: Desenvolve visão estratégica (expertise para interpretar a empresa e seus mercados) Gerencia recursos e riscos; Comunicação e integração (interna e externa); Reconhecimento de oportunidades para inovar em produtos e/ou serviços; Suporte para P&D; Implementação de novas tecnologias/processos/materiais/logística.

- Alcance & Tempo de Mercado: Reduz custos e tempo de desenvolvimento; Estabelece guias de orientação focadas no processo e no retorno de clientes; Antecipa visões futuras para novos produtos e mercados (tendência).

3. A partir da leitura da frase acima e da descrição fornecida, aponte de qual forma os elementos listados abaixo contribuem para as categorias ao lado (pode escolher mais que uma opção) *

Check all that apply.

	Influência na Compra	Imagem da marca & Reputação Corporativa	Estratégias & Inovação	Alcance & Tempo de Mercado
Performance criativa (Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visão holística/pensamento estratégico (Identificar variáveis políticas, condições técnicas e socioeconômicas que interferem na viabilidade estratégica para fins de implementação de processos de design na empresa, novos produtos e serviços)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade técnica/cognitiva (Reconhecer e compreender linguagem técnico, formal e desenho para estabelecer procedimentos que conduzam à oferta de produtos e serviços com níveis de qualidade)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade analítica/cognitiva (Analisar fatos para coleta de dados e uso das informações para prospecção - tendências- de novas oportunidades para lançamentos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicação, integração e rede de relacionamentos interno (Representar a informação de modo a comunicar/ Organizar e coordenar com eficácia os trabalhos de equipes, estabelecendo procedimentos para o seu desenvolvimento profissional)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Influência na Compra	Imagem da marca & Reputação Corporativa	Estratégias & Inovação	Alcance & Tempo de Mercado
Comunicação, integração e rede de relacionamentos externo (Reconhecer e captar as necessidades dos consumidores para a produção de novos produtos e serviços com valor agregado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apresentação (Defender ideias, projetos e resultados para diversos públicos por meio de relatórios e apresentações visuais e/ou verbais)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aptidão comercial/negociação (Avaliar desempenho de atividade e buscar soluções adequadas às partes envolvidas. Construção de network)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade em inovação (Agir ou atuar de modo a inovar, trazer novidades, mudanças em processos e implementação de novas tecnologias)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criação de valor agregado (Ação ou efeito de agregar valor à produtos e serviços por meio da compreensão das necessidades e desejos do mercado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERTE III - C

O capital humano da gestão de design impacta em uma série de aspectos que caracterizam a construção de valor organizacional, como: influência na compra, imagem da marca, reputação corporativa, estratégias e inovação e tempo de mercado.

Para responder considere os seguinte tópicos de impacto para cada grupo determinado:

- Influência na Compra: influência na preferência do consumidor (estilo/estética/usabilidade/interface); Aumento da satisfação (qualidade); Experiência de compra (entrega de produtos e serviços); Influência na aceitação do mercado (preço premium/gerencia resiliência) e Agregação de valor cultural.

- Imagem da marca & Reputação Corporativa: Cria Laço emocional (identidade); Comunidades de Clientes (SAC); Realiza promoção e propaganda; Agrega valor em prêmios em design, patentes e Propriedade intelectual.

- Estratégias & Inovação: Desenvolve visão estratégica (expertise para interpretar a empresa e seus mercados)
Gerencia recursos e riscos; Comunicação e integração (interna e externa); Reconhecimento de oportunidades para inovar em produtos e/ou serviços; Suporte para P&D; Implementação de novas tecnologias/processos/materiais/logística.

- Alcance & Tempo de Mercado: Reduz custos e tempo de desenvolvimento; Estabelece guias de orientação focadas no processo e no retorno de clientes; Antecipa visões futuras para novos produtos e mercados (tendência).

4. *

Check all that apply.

	Influência na Compra	Imagem da marca & Reputação Corporativa	Estratégias & Inovação	Alcance & Tempo de Mercado
Entusiasmo (Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empatia (Colocar-se no lugar do outro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Carisma (Possuir liderança natural sobre as pessoas/magnetismo pessoal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diplomacia (Informar, negociar e representar de forma diplomática)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprometimento (Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persistência (Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Objetividade (Expor suas ideias com clareza e agir com precisão)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Versatilidade (Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agilidade (Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientação para resultados (Elaborar projetos de design com ênfase na inovação e na criação de novos processos, produtos e serviços que satisfaçam uma demanda de mercado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderança (Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Influência na Compra	Imagem da marca & Reputação Corporativa	Estratégias & Inovação	Alcance & Tempo de Mercado
Motivação/Influência (Usar estímulos para influenciar assertivamente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organização/Controle (Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva para fiscalizar e orientar tarefas)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política (Negociar para compatibilizar interesses/Buscar engajamento com a filosofia da empresa)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Powered by
 Google Forms

APÊNDICE 8 - QUESTIONÁRIO FINAL PARA APLICAÇÃO SURVEY PRESENCIAL

IDENTIFICAÇÃO DA AMOSTRA

1. EM QUE SETOR SE INSERE A EMPRESA EM QUE ATUA?

- ☐ Têxtil, Confeção de Artigos de Vestuário e Acessório
- ☐ Calçados
- ☐ Móveis
- ☐ Produtos Químicos (Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos)
- ☐ Máquinas e Equipamentos
(ex: máquinas e equipamentos para a agricultura e pecuária; construção civil)
- ☐ Informática, Aparelhos e Materiais Elétricos
(ex: eletrodomésticos, eletroportáteis e eletroeletrônicos)

1.A. QUAL A LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA (CIDADE/MUNICÍPIO)?

*considere apenas as unidades dos Paraná.

2. EM QUAL DOS GRUPO VOCÊ SE ENQUADRA NA EMPRESA?

- ☐ Gestor (compreende diretores e gestores líderes de equipe de design podendo ser ou não designer, entre outros atores atuantes como parte estratégica e tática na empresa)
- ☐ Designer (profissional formado em design - produto ou gráfico - que atua na empresa em nível operacional)

3. QUAL O SEU ENDEREÇO DE E-MAIL PARA POSTERIOR ENVIO DOS RESULTADOS.

PARTE A

Considerando-se que inovação, patentes, prêmios, tempo de mercado, imagem e reputação da marca, satisfação dos cliente e retorno sobre os investimentos são gerados pelo design, analise os elementos a seguir, marcando uma nota dos que considera sem importância (0) aos que tem grande importância (10) de acordo com a seguinte escala :pode repetir valores.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	SEM IMPORTÂNCIA		POUCO IMPORTANTE		IMPORTANTE		MUITO IMPORTANTE		EXTREMAMENTE IMPORTANTE		
CONHECIMENTO TÉCNICO/CIENTÍFICO EM DESIGN ↳ Deter conhecimento em tecnologias, materiais, processos de desenho técnico, composição espacial e noções de ferramentas de software 2D e 3D.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONHECIMENTO TÉCNICO/ARTÍSTICO EM DESIGN ↳ Deter conhecimento em processos e ferramentas artísticas, combinação de cores e estética.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO ↳ Deter conhecimento em gestão e planejamento, compreensão de retornos econômicos e indicadores financeiros /Gerenciar informação da equipe e resultado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONHECIMENTO EM PESQUISA E DE MERCADO ↳ Deter conhecimento em técnicas de pesquisa para coleta e uso de informações para percepção dos problemas a serem solucionados e compreensão das necessidades e desejos do cliente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PERFORMANCE CRIATIVA ↳ Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VISÃO HOLÍSTICA/PENSAMENTO ESTRATÉGICO ↳ Identificar variáveis políticas, condições técnicas e socioeconômicas que interferem na viabilidade estratégica para fins de implementação de processos de design na empresa, novos produtos e serviços etc.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDADE TÉCNICA/COGNITIVA ↳ Reconhecer e compreender linguagem técnico, formal e desenho para estabelecer procedimentos que conduzam à oferta de produtos e serviços com níveis de qualidade.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CAPACIDADE ANALÍTICA/COGNITIVA ↳ Analisar fatos para coleta de dados e uso das informações para prospecção (tendências) de novas oportunidades para lançamentos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E REDE DE RELACIONAMENTOS INTERNO ↳ Representar a informação de modo a comunicar / Organizar e coordenar com eficácia os trabalhos de equipes, estabelecendo procedimentos para o seu desenvolvimento profissional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E REDE DE RELACIONAMENTOS EXTERNO ↳ Reconhecer e captar as necessidades dos consumidores para a produção de novos produtos e serviços com valor agregado.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE A | CONTINUAÇÃO QUESTIONÁRIO

APRESENTAÇÃO

↳ Defender ideias, projetos e resultados para diversos públicos por meio de relatórios e apresentações visuais e/ou verbais.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

APTIDÃO COMERCIAL/NEGOCIAÇÃO

↳ Avaliar desempenho de atividade e buscar soluções adequadas às partes envolvidas. Construção de network.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPACIDADE EM INOVAÇÃO

↳ Agir ou atuar de modo a inovar, trazer novidades, mudanças em processos e implementação de novas tecnologias.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ENTUSIASMO

↳ Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EMPATIA

↳ Colocar-se no lugar do outro.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CARISMA

↳ Possuir liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

DIPLOMACIA

↳ Informar, negociar e representar de forma diplomática.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPROMETIMENTO

↳ Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PERSISTÊNCIA

↳ Manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

OBJETIVIDADE

↳ Expor suas ideias com clareza e agir com precisão.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VERSATILIDADE

↳ Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AGILIDADE

↳ Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

↳ Elaborar projetos de design com ênfase na inovação e na criação de novos processos, produtos e serviços que satisfaçam uma demanda de mercado.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

LIDERANÇA

↳ Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MOTIVAÇÃO/INFLUÊNCIA

↳ Usar estímulos para influenciar assertivamente.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ORGANIZAÇÃO/CONTROLE

↳ Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva para fiscalizar e orientar tarefas.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

POLÍTICA

↳ Negociar para compatibilizar interesses/Buscar engajamento com a filosofia da empresa.

sem importância	pouco importante	importante	muito importante	extremamente importante						
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PARTE B

Considerando que o capital humano da gestão de design impacta em uma série de aspectos que caracterizam a construção de valor organizacional, como: influência na compra, imagem da marca, reputação corporativa, estratégias e inovação e tempo de mercado, marque com um X a categoria descrita que mais se adequam aos elementos propostos. Pode escolher mais de uma opção.

CATEGORIAS RELATIVAS	INFLUÊNCIA NA COMPRA					IMAGEM DA MARCA & REPUTAÇÃO CORPORATIVA					ESTRATÉGIAS & INOVAÇÃO				ALCANCE & TEMPO DE MERCADO		
	Gera preferência do consumidor (estética/usabilidade/estilo/ interface)	Aumenta a satisfação do consumidor (qualidade)	Gera experiência de compra	Gerencia resiliência e da suporte para preço de mercado	Agrega valor cultural	Cria Laço emocional (identidade)	Cria comunidades de clientes (SAC)	Realiza promoção e propaganda	Agrega valor em prêmios em design	Gera/agrega patentes e Propriedade intelectual	Desenvolve visão estratégica /Gerencia recursos e riscos	Gerencia comunicação e integração	Gera oportunidades para inovação	Oportuniza implementação de novas tecnologias/processos/ materiais/logística	Reduz custos e tempo de desenvolvimento	Estabelece guias de orientação focadas no processo e no retorno de clientes	Antecipa visões futuras para novos produtos e mercados (tendência)
CARACTERÍSTICAS DO PROFISSIONAL DE DESIGN																	
CONHECIMENTO TÉCNICO/CIENTÍFICO EM DESIGN																	
CONHECIMENTO TÉCNICO/ARTÍSTICO EM DESIGN																	
CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO																	
CONHECIMENTO EM PESQUISA E DE MERCADO																	
PERFORMANCE CRIATIVA																	
VISÃO HOLÍSTICA/PENSAMENTO ESTRATÉGICO																	
CAPACIDADE TÉCNICA/COGNITIVA																	
CAPACIDADE ANALÍTICA/COGNITIVA																	
COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E REDE DE RELACIONAMENTOS INTERNO																	
COMUNICAÇÃO, INTEGRAÇÃO E REDE DE RELACIONAMENTOS EXTERNO																	
APRESENTAÇÃO																	
APTIDÃO COMERCIAL/NEGOCIAÇÃO																	
CAPACIDADE EM INOVAÇÃO																	

CATEGORIAS RELATIVAS	INFLUÊNCIA NA COMPRA					IMAGEM DA MARCA & REPUTAÇÃO CORPORATIVA					ESTRATÉGIAS & INOVAÇÃO				ALCANCE & TEMPO DE MERCADO			
	Gera preferência do consumidor (estética/usabilidade/estilo/ interface)	Aumenta a satisfação do consumidor (qualidade)	Gera experiência de compra	Gerencia resiliência e da suporte para preço de mercado	Agrega valor cultural	Cria Laço emocional (identidade)	Cria comunidades de clientes (SAC)	Realiza promoção e propaganda	Agrega valor em prêmios em design	Gera/agrega patentes e Propriedade intelectual	Desenvolve visão estratégica /Gerencia recursos e riscos	Gerencia comunicação e integração	Gera oportunidades para inovação	Oportuniza implementação de novas tecnologias/processos/ materiais/logística	Reduz custos e tempo de desenvolvimento	Estabelece guias de orientação focadas no processo e no retorno de clientes	Antecipa visões futuras para novos produtos e mercados (tendência)	
CARACTERÍSTICAS DO PROFISSIONAL DE DESIGN	ENTUSIASMO																	
	EMPATIA																	
	CARISMA																	
	DIPLOMACIA																	
	COMPROMETIMENTO																	
	PERSISTÊNCIA																	
	OBJETIVIDADE																	
	VERSATILIDADE																	
	AGILIDADE																	
	ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS																	
	LIDERANÇA																	
	MOTIVAÇÃO/INFLUÊNCIA																	
	ORGANIZAÇÃO/CONTROLE																	
	POLÍTICA																	

AGRADEÇO SUA PARTICIPAÇÃO NA CONSTRUÇÃO DESTE CONHECIMENTO!

FOLHA EXTRA - ELEMENTOS ADICIONAIS

≥ Caso tenha algum elemento que não foi listado, favor adicionar nesta página, atribuindo uma breve descrição, nota ao mesmo de 0 a 10 (idem ao questionário A) e apontando o seu impacto em cada categoria relativa (conforme questionário B).

	ELEMENTO DESCRIÇÃO	NOTA	IMPACTO * considere as categorias do quadro da parte B
1.	<p>ELEMENTO:</p> <p>descrição:</p>		<p>INFLUÊNCIA NA COMPRA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>IMAGEM DA MARCA & REPUTAÇÃO CORPORATIVA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ESTRATÉGIAS & INOVAÇÃO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ALCANCE & TEMPO DE MERCADO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
2.	<p>ELEMENTO:</p> <p>descrição:</p>		<p>INFLUÊNCIA NA COMPRA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>IMAGEM DA MARCA & REPUTAÇÃO CORPORATIVA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ESTRATÉGIAS & INOVAÇÃO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ALCANCE & TEMPO DE MERCADO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
3.	<p>ELEMENTO:</p> <p>descrição:</p>		<p>INFLUÊNCIA NA COMPRA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>IMAGEM DA MARCA & REPUTAÇÃO CORPORATIVA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ESTRATÉGIAS & INOVAÇÃO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ALCANCE & TEMPO DE MERCADO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
4.	<p>ELEMENTO:</p> <p>descrição:</p>		<p>INFLUÊNCIA NA COMPRA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>IMAGEM DA MARCA & REPUTAÇÃO CORPORATIVA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ESTRATÉGIAS & INOVAÇÃO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ALCANCE & TEMPO DE MERCADO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
5.	<p>ELEMENTO:</p> <p>descrição:</p>		<p>INFLUÊNCIA NA COMPRA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>IMAGEM DA MARCA & REPUTAÇÃO CORPORATIVA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ESTRATÉGIAS & INOVAÇÃO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ALCANCE & TEMPO DE MERCADO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
6.	<p>ELEMENTO:</p> <p>descrição:</p>		<p>INFLUÊNCIA NA COMPRA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>IMAGEM DA MARCA & REPUTAÇÃO CORPORATIVA</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ESTRATÉGIAS & INOVAÇÃO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p>ALCANCE & TEMPO DE MERCADO</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

DESCRIÇÃO DOS ELEMENTOS INTANGÍVEIS - FOLHA AUXILIAR

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Conhecimento técnico/científico em design	Deter conhecimento em tecnologias, materiais, processos desenho técnico, composição espacial e noções de ferramentas de software 2D e 3D.
Conhecimento técnico/artístico em design	Deter conhecimento em processos e ferramentas artísticas, combinação de cores e estética.
Conhecimento administrativo	Deter conhecimento em gestão e planejamento, compreensão de retornos econômicos e indicadores financeiros /Gerenciar informação da equipe e resultado.
Conhecimento em pesquisa e de mercado	Deter conhecimento em técnicas de pesquisa para coleta e uso de informações para percepção dos problemas a serem solucionados e compreensão das necessidades e desejos do cliente
Performance criativa	Perceber, idealizar e propor alternativas novas, fazer e pensar diferente.
Visão holística/pensamento estratégico	Identificar variáveis políticas, condições técnicas e socioeconômicas que interferem na viabilidade estratégica para fins de implementação de processos de design na empresa, novos produtos e serviços etc.
Capacidade técnica/cognitiva	Reconhecer e compreender linguagem técnico, formal e desenho para estabelecer procedimentos que conduzam à oferta de produtos e serviços com níveis de qualidade
Capacidade analítica/cognitiva	Analisar fatos para coleta de dados e uso das informações para prospecção (tendências) de novas oportunidades para lançamentos.
Comunicação, integração e rede de relacionamentos interno	Representar a informação de modo a comunicar/ Organizar e coordenar com eficácia os trabalhos de equipes, estabelecendo procedimentos para o seu desenvolvimento profissional.
Comunicação, integração e rede de relacionamentos externo	Reconhecer e captar as necessidades dos consumidores para a produção de novos produtos e serviços com valor agregado.
Apresentação	Defender ideias, projetos e resultados para diversos públicos por meio de relatórios e apresentações visuais e/ou verbais.
Aptidão comercial/negociação	Avaliar desempenho de atividade e buscar soluções adequadas às partes envolvidas. Construção de network.
Capacidade em inovação	Agir ou atuar de modo a inovar, trazer novidades, mudanças em processos e implementação de novas tecnologias
Entusiasmo	Possuir real envolvimento com seu trabalho e transmitir isso aos liderados
Empatia	Colocar-se no lugar do outro.
Carisma	Possuir liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).
Diplomacia	Informar, negociar e representar de forma diplomática
Comprometimento	Conseguir arcar com compromissos, utilizar regras propostas a fim de alcançar a exatidão do ato ou da ação
Persistência	Capacidade de manter-se assertivamente, em função do cumprimento de objetivos.
Objetividade	Expor suas ideias com clareza e agir com precisão.
Versatilidade	Realizar várias atividades, em função do cumprimento de um objetivo maior.
Agilidade	Atuar rapidamente, visando mudanças nas direções para o cumprimento de objetivos propostos.
Orientação para resultados	Elaborar projetos de design com ênfase na inovação e na criação de novos processos, produtos e serviços que satisfaçam uma demanda de mercado.
Liderança	Comandar pessoas, atraindo seguidores e influenciando de forma assertiva.
Motivação/Influência	Usar estímulos para influenciar assertivamente.
Organização/Controle	Atuar e se organizar de forma sistemática e construtiva para fiscalizar e orientar tarefas.
Política	Negociar para compatibilizar interesses/Buscar engajamento com a filosofia da empresa.

APÊNDICE 9 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO VIA PLATAFORMA BRASIL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

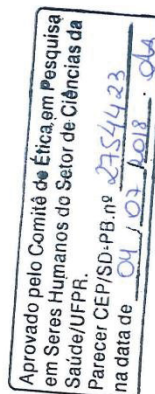
Nós, Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann (pesquisadora responsável – orientadora) e Julia Letícia Sciamana (aluna de mestrado da PPGDesign da Universidade Federal do Paraná), estamos convidando você, gestor ou designer, a participar de um estudo intitulado: Ativos intangíveis do capital humano da gestão de design: elementos para agregação de valor organizacional. Sendo sua pertinência justificada pela necessidade acadêmica da pesquisa e, também, pela contribuição que visa gerar para que executivos visualizem de forma prática e concreta os benefícios que o design pode trazer.

- a) O objetivo desta pesquisa é identificar os elementos intangíveis do capital humano da gestão de design que contribuem para a agregação de valor organizacional.
- b) Caso você participe da pesquisa, será necessário responder à dois questionários. O primeiro questionário constitui no preenchimento de informação pessoais, porém sem nenhuma identificação de nome ou idade, seguido de formulário para atribuição de nota, em uma escala de 0 a 10, para 27 elementos fornecidos, os quais estão descritos em uma lista. O segundo questionário é voltado para o apontamento desses elementos como contribuição de valor organizacional por meio de quatro categorias.
- c) Para tanto você receberá um envelope com os questionários a serem preenchidos. Isso levará aproximadamente 30 minutos, para o primeiro, e 30 minutos, para o segundo.
- d) É possível que você experimente algum desconforto, principalmente relacionado ao cansaço ou dificuldade de leitura das informações.
- e) Alguns riscos relacionados ao estudo podem ser algum constrangimento a partir dos resultados obtidos na pesquisa para a empresa. No entanto, isso será amenizado devido ao consentimento da sua empresa para realização da pesquisa e pelo anonimato dos dados.
- f) Os benefícios esperados com essa pesquisa são o recebimento dos resultados e um certificado de participação da pesquisa a ser emitido ao final do estudo.
- g) As pesquisadoras responsáveis por este estudo poderão ser contatadas para que você possa esclarecer eventuais dúvidas e fornecer-lhe as informações que queira, antes, durante ou depois de encerrado o estudo no seguinte endereço: **Universidade Federal do Paraná, Setor de Artes, Comunicação e Design**, Rua General Carneiro, 460 – Ed. D. Pedro I, 8º andar, Centro - Curitiba, PR - Brasil – CEP: 80.060-140. Ou pelos seguintes contatos:

Profa. Dra. Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann
Professora sênior do Programa de Pós-Graduação em Design
Universidade Federal do Paraná
E-mail: vkistmann@ufpr.br | Telefone: (41) 98829-6740

Julia Letícia Sciamana
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Design
Universidade Federal do Paraná
E-mail: juliasciamana@gmail.com | Telefone: (41) 99683-3633

Participante da Pesquisa e/ou Responsável Legal [rubrica]
Pesquisador Responsável ou quem aplicou o TCLE [rubrica]
Orientador [rubrica]



Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos do Setor de Ciências da Saúde da UFPR | CEP/SD
Rua Padre Camargo, 285 | térreo | Alto da Glória | Curitiba/PR | CEP 80060-240 |
cometica.saude@ufpr.br - telefone (041) 3360-7259

h) A sua participação neste estudo é voluntária e se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá desistir a qualquer momento e solicitar que lhe devolvam este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado.

i) As informações relacionadas ao estudo poderão ser conhecidas pelas pesquisadoras responsáveis, Virgínia Souza de Carvalho Borges Kistmann e Julia Letícia Sciamana, e pelas autoridades legais. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a sua identidade seja preservada e mantida sua confidencialidade.

j) Os materiais obtidos – questionários – serão utilizado unicamente para essa pesquisa.

k) Não haverá qualquer custo pela participação, você não receberá qualquer valor em dinheiro pela sua participação e os resultados da pesquisa não serão de sua responsabilidade.

l) Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, nem o da empresa, e sim um código.

m) Se você tiver dúvidas sobre seus direitos como participante de pesquisa, você pode contatar também o Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP/SD) do Setor de Ciências da Saúde da Universidade Federal do Paraná, pelo telefone 3360-7259. O Comitê de Ética em Pesquisa é um órgão colegiado multi e transdisciplinar, independente, que existe nas instituições que realizam pesquisa envolvendo seres humanos no Brasil e foi criado com o objetivo de proteger os participantes de pesquisa, em sua integridade e dignidade, e assegurar que as pesquisas sejam desenvolvidas dentro de padrões éticos (Resolução nº 466/12 Conselho Nacional de Saúde).

n) Autorizo (), não autorizo (), o uso de minhas respostas para fins da pesquisa, sendo seu uso restrito a fornecer dados para a pesquisa visando alcançar o objetivo proposto.

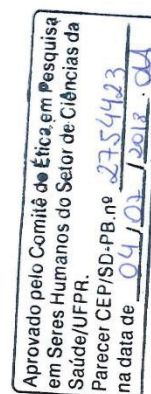
Eu _____, li esse Termo de Consentimento e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual concordei em participar. A explicação que recebi menciona os riscos e benefícios. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento sem justificar minha decisão e sem qualquer prejuízo para mim. Fui informado que pela minha participação não há custos e que não receberei nenhum tipo de premiação.

Eu concordo voluntariamente em participar deste estudo.

Curitiba, ____ de _____ de 20__

[Assinatura do Participante de Pesquisa ou Responsável Legal]

[Assinatura do Pesquisador Responsável ou quem aplicou o TCLE]



APÊNDICE 10 - ATIVIDADES CURRICULARES 2017-2019

Disciplinas cursadas PPGDesign UFPR

1º trimestre:

- SD 700 – Métodos de Pesquisa (obrigatória)
Frequência: 100% | Conceito A | Status: Aprovada
- SD 707 – Produção de Texto Científico (obrigatória)
Frequência: 100% | Conceito A | Status: Aprovada
- SD 709 – Tópicos Avançados em Design de Sistemas e Utilização I – Gestão de Design (eletiva)
Frequência: 100% | Conceito A | Status: Aprovada

2º trimestre:

- SD 704 – Fundamentos de SPU (obrigatória)
Frequência: 100% | Conceito A | Status: Aprovada
- SD 742 – Metodologia do Ensino Superior (eletiva)
Frequência: 90% | Conceito A | Status: Aprovada
- SD 720 – Design e Novas Tecnologias (eletiva)
Frequência: 75% | Conceito A | Status: Aprovada

3º trimestre:

- SD 706 – Seminário de Qualificação (obrigatória)
Frequência: 100% | Conceito A | Status: Aprovada

Atuação profissional

Universidade Federal do Paraná (vínculo institucional)

- 2017 – Atual | Bolsista de Mestrado CAPES
Carga horária: 40 | Regime: Dedicação exclusiva
- 2017 | Estágio em Docência (obrigatório) - OD 511 - PROJETO DE PRODUTO I
Carga horária: 45 | Regime: Dedicação exclusiva | Supervisão da professora Gheysa Caroline Prado
- 2017 | Estágio em Docência (voluntário) - OD 511 - PROJETO DE PRODUTO I
Carga horária: 15 | Supervisão da professora Gheysa Caroline Prado

Produções Bibliográficas

Trabalhos completos publicados em periódicos

- SCIAMANA, Julia Leticia; KISTMANN, Virginia Souza Carvalho Borges ; HEEMANN, Adriano. Gestão de Design no Retorno sobre Investimento (ROI): uma revisão teórico-conceitual. PROJETICA, v. 9, p. 73-88, 2018.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

- ROSENMAN, CAROLINA HAIDEE BAIL AFONSO; SCIAMANA, JULIA LETÍCIA; FIALKOWSKI, VALKIRIA PEDRI; KISTMANN, VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES. DESIGN E INTERNET DAS COISAS EM PRODUTOS DE LINHA BRANCA NO BRASIL. In: 11º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento do Produto, 2017, São Paulo. Blucher Design Proceedings. São Paulo: Editora Blucher, 2017. v. 3. p. 905.

Apresentação de trabalho

- SCIAMANA, J. L. Design e Internet das Coisas em produtos de linha branca no Brasil. 2017. (Apresentação de Trabalho/Congresso).
- SCIAMANA, J. L.; KISTMANN, V. B.; HEEMANN, A. Gestão de Design no retorno sobre investimento (ROI): uma revisão teórico conceitual. 2018 (apresentação de Trabalho/Congresso).

Produções técnicas

- KISTMANN, VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES; SCIAMANA, J. L. Elaboração de material gráfico para artigo. 2017. (Elaboração de material).
- KISTMANN, VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES; SCIAMANA, J. L. Elaboração de material para apresentação de pesquisa junto ao grupo de Pesquisa na Graduação da Escola de Arquitetura e Design. 2017. (Elaboração de material).

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

- 13º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Gestão de Design no Retorno sobre Investimento (ROI): uma revisão teórico-conceitual. 2018. (Congresso).
- 13º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. 2018. (Congresso).
- Defesa Dissertação | Iana Uliana Perez. 2018. (Outra).
- Projeto Pensar e Fazer Design | Design de serviços no setor público: integração de populações marginalizadas. 2018. (Encontro).
- Projeto Pensar e Fazer Design | Design Estratégia e Oportunidade com Ana Brum. 2018. (Encontro).
- Projeto Pensar e Fazer Design | Infografia mobile: estado da arte e perspectivas. 2018. (Encontro).
- Workshop de princípios de gerenciamento de projetos para designers. 2018. (Oficina).
- 11º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento de Produto. Design e Internet das Coisas em produtos de linha branca no Brasil. 2017. (Congresso).
- 11º Congresso Brasileiro de Inovação e Gestão de Desenvolvimento de Produto. 2017. (Congresso).
- 2º SED - Seminários sobre Ensino em Design. 2017. 2017. (Seminário).
- Banca de Qualificação Doutorado | Ken Flavio Ono Fonseca. 2017. (Outra).
- Banca de Qualificação Doutorado | Michelle Pereira de Aguiar Camargo. 2017. (Outra).
- Banca de Qualificação Mestrado | Bolívar Teston de Escobar. 2017. (Outra).
- Carneira 2017. 2017. (Outra).
- Consuma - Portfólio'17. 2017. (Outra).
- Defesa Dissertação | Marcele Cristina Minozzo. 2017. (Outra).
- Defesa Dissertação | Rafael de Oliveira Andrade. 2017. (Outra).
- Defesa Tese | Humberto Costa. 2017. (Outra).
- Design Innovation: A Nova Roupas do Imperador?. 2017. (Outra).
- Minicurso 1: Elaboração de Artigos. Ministrante: Paulo Augusto C Miguel Cauchick (UFC).. 2017. (Outra).

- Narrativas de mulheres e cultura material | Oficina temática sobre Teorias de cultura material e design, com o profº Drº Ronaldo de Oliveira Corrêa (UFPR).. 2017. (Outra).
- Narrativas de mulheres e cultura material | Roda de conversa com a fotógrafa Socorro Araújo.. 2017. (Outra).
- Palestra Cesar Pieri. 2017. (Outra).
- Palestra com Bruno Faucz. 2017. (Outra).
- Palestra com Ellen Kiss. 2017. (Outra).
- Palestra com Tudo Orna. 2017. (Outra).
- Palestra com Gisela Schulzinger. 2017. (Outra).
- Workshop: o poder do design : rerepresentando o designer ao mundo com Eduardo Reis. 2017. (Oficina).
- I Congresso Internacional | VII Workshop: Design & Materiais 2016. 2016. (Congresso).
- I Congresso Internacional | VII Workshop: Design & Materiais 2016. Solados para calçados femininos reutilizando shapes de skates descartados. 2016. (Congresso).
- Seleção de materiais e sustentabilidade: avaliação do ciclo de vida aplicado ao design. 2016. (Oficina).
- Os jogos como inteligência criativa: como os jogos podem ser estímulos criativos na aprendizagem e no desenvolvimento da inteligência. 2015. (Outra).
- Abaica Design: Design e Mercado. 2012. (Encontro).
- Design, artesanato e economia solidária. 2012. (Outra).
- FazerArtesanal, Design e Tecnologia Social: O caso do Ecomuseu no Canadá. 2012. (Outra).
- Fechamento de arquivo para impressão. 2012. (Outra).
- Memória Ilustrada. 2012. (Oficina).
- XXI Encontro de Iniciação à Docência - Universidade Federal do Ceará. A UTILIZAÇÃO DE REDE SOCIAL FACEBOOK COMO FERRAMENTA MERCADOLÓGICA NO MEIO ACADÊMICO? O CASO DA CRIAÇÃO DA FAN PAGE DO CAMBADA PET DESIGN. 2012. (Encontro).
- III Encontro Universitário da UFC no Cariri.A importância da pregnância das formas e das cores na Identidade Visual.. 2011. (Encontro).

- Seminário sobre marcas. 2011. (Seminário).

Organizações de eventos, congressos, exposições e feiras

- KISTMANN, VIRGINIA SOUZA DE CARVALHO BORGES; SCIAMANA, J. L. . VI Simpósio de Gestão de Design. 2018. (Outro).
- RAULIK, G.; SCIAMANA, J. L. . Curitiba GovJam. 2018. (Outro).
- BECCARI, M. N.; CALOMENO, C.; SCIAMANA, J. L. 2º SED - Seminários sobre Ensino em Design. 2017. (Outro).
- RAULIK, G.; SANCHES, S.; PIZATTO, C.; SCIAMANA, J. L.; FERREIRA, D.; SUH, D.; FERREIRA, G. Curitiba GovJam. 2017. (Outro).